
BACHELORARBEIT

Frau
Lisann Milena Kies

**IT Marketing -
Wie unterscheiden sich die
Marketingstrategien von
Dienstleistungsunternehmen
und Softwareherstellern in der
IT am Beispiel der
Consulting4IT GmbH und
Nexthink**

2015

BACHELORARBEIT

IT Marketing – Wie unterscheiden sich die Marketingstrategien von Dienstleistungsunternehmen und Softwareherstellern in der IT am Beispiel der Consulting4IT GmbH und Nexthink

Autor/in:
Frau Lisann Milena Kies

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM12wM4-B

Erstprüfer:
Prof. Dr.-Ing. Robert Wierzbicki

Zweitprüfer:
Dipl.-Volksw. Mirko Oesterhaus

Einreichung:
Karlsbad, 24.06.2015

BACHELOR THESIS

IT Marketing – Distinction between marketing strategies pursued by IT service companies and IT software manufactures based on the example of Consulting4IT GmbH and Nexthink

author:

Mrs. Lisann Milena Kies

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12wM4-B

first examiner:

Prof. Dr.-Ing. Robert Wierzbicki

second examiner:

Dipl.-Volksw. Mirko Oesterhaus

submission:

Karlsbad, 24.06.2015

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Kies, Lisann Milena

Thema der Bachelorarbeit

IT Marketing – Wie unterscheiden sich die Marketingstrategien von Dienstleistungsunternehmen und Softwareherstellern in der IT am Beispiel der Consulting4IT GmbH und Nexthink

Topic of thesis

IT Marketing - Distinction between marketing strategies pursued by IT service companies and IT software manufactures based on the example of Consulting4IT GmbH and Nexthink

68 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Gegenstand dieser Arbeit ist die Analyse der Unterschiede der Marketingstrategien von Softwareherstellern und Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche. Untersucht wird die Vorgehensweise beim allgemein strategischen Marketing mit seinen zahlreichen Instrumenten und Maßnahmen im Rahmen des Marketing-Mix. Die Einordnung in die IT-Branche erfolgt hinsichtlich Softwareherstellern und IT-Dienstleistungsunternehmen. In einem Praxisbeispiel werden die Strategien und Instrumente des Softwareherstellers Nexthink und des IT-Dienstleistungsunternehmens Consulting4IT analysiert und ausgearbeitet. Das Ziel dieser Arbeit ist es die Unterschiede und Besonderheiten beim IT-Marketing von Softwareherstellern und IT-Dienstleistern aufzudecken.

Schlüsselwörter: IT-Marketing, Marketingstrategien, Marketing-Mix, 4P's, IT-Softwarehersteller, IT-Dienstleistungsunternehmen, Bergprinzip, Tornado-Phänomen

Object of this work is the analysis of the differences of the marketing strategies in IT software manufactures and IT service companies. Examined here is the practice of the generally strategic marketing with his huge number of instruments and measures related to the marketing-mix. As an example for the IT sector, IT software manufactures and IT service companies are used to explain IT-marketing better. The strategies and instruments of the software manufacture Nexthink and the IT service company Consulting4IT are analyzed and prepared in a case example. The objective of this thesis is to detect the differences and special features of IT-marketing in IT software manufactures and IT service companies.

Keywords: IT-marketing, marketing strategies, marketing-mix, 4P's, IT software manufactures, IT service companies, mountain concept, tornado phenomenon

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Vorwort	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zur Thematik.....	1
1.2 Fragestellung und Vorgehensweise	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Begriffsabgrenzung	5
2.1.1 Softwarehersteller	5
2.1.2 IT-Dienstleister.....	5
2.2 Strategisches Marketing.....	6
3 Marketingstrategien	11
3.1 Marktfeldstrategie.....	11
3.2 Marktstimulierungsstrategie	14
3.3 Marktparzellierungsstrategie	16
3.4 Marktarealstrategie	18
4 Marketing-Mix	21
4.1 Produktpolitik	23
4.1.1 Programm/ Angebotssortiment.....	23
4.1.2 Qualität	23
4.1.3 Marke.....	24
4.1.4 Design	27
4.1.5 Verpackung.....	27
4.2 Preispolitik.....	28
4.2.1 Preisentscheidung	29
4.2.2 Preisstrategien.....	30
4.2.3 Preisdifferenzierung	31
4.2.4 Konditionenpolitik.....	32

4.3	Kommunikationspolitik	34
4.3.1	Werbung	35
4.3.2	Direkt-Werbung/-Marketing	36
4.3.3	Online-Marketing.....	36
4.3.4	Öffentlichkeitsarbeit/PR.....	39
4.3.5	Persönlicher Verkauf.....	40
4.3.6	Verkaufsförderung	40
4.3.7	Sponsoring.....	40
4.3.8	Product Placement.....	41
4.3.9	Event-Marketing.....	41
4.4	Distributionspolitik	41
4.4.1	Akquisitorische Distribution	42
4.4.2	Physische Distribution.....	43
4.5	Leistungs- und Servicepolitik.....	44
5	Praxisbeispiel: Nexthink und Consulting4IT	46
5.1	Marketingstrategien in der IT Branche.....	46
5.2	Marketing Mix in der IT Branche.....	49
5.2.1	Produktpolitik in der IT Branche	49
5.2.2	Preispolitik in der IT Branche	53
5.2.3	Kommunikationspolitik in der IT Branche	58
5.2.4	Distributionspolitik in der IT Branche	62
5.2.5	Leistungs- und Servicepolitik in der IT Branche.....	64
6	Schlussbetrachtung.....	66
6.1	Resümee	66
6.2	Trends.....	67
6.3	Besonderheiten des IT-Marketings.....	67
	Literaturverzeichnis	XI
	Onlinequelleverzeichnis	XIII
	CD-Verzeichnis.....	XIV
	Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
bspw.	beispielsweise
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
CRM	Customer Relationship Management
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
ggf.	gegebenenfalls
IT	Informationstechnik
ITK-Unternehmen	IT- und Telekommunikationsunternehmen
o.Ä.	oder Ähnlichem

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	4
Abbildung 2: Die Konzeptionspyramide	7
Abbildung 3: Das Berg-Prinzip.....	9
Abbildung 4: Markt- und Abnehmerschichten und grundlegende marktstimulierungs- strategische Optionen	15
Abbildung 5: Marketing-Mix	21
Abbildung 6: ALPEN-Mix	22
Abbildung 7: Planungsprozess der Kommunikationspolitik	35
Abbildung 8: Marketingbudgets der ITK-Unternehmen	39
Abbildung 9: Tornado Phänomen nach Geoffrey A. Moore.....	46
Abbildung 10: Markenpolitik Microsoft	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ansoff-Matrix.....	12
Tabelle 2: Optionen der Marktparzellierungsstrategie.....	16
Tabelle 3: Geopolitische Entscheidungsfelder der Marktarealstrategie	18
Tabelle 4: Vertikale Markenstrategie.....	26

Vorwort

Ich möchte mich ganz herzlich bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die mich während meines Studiums und vor allem auch während der Arbeit an meiner Bachelor-Thesis immer unterstützt haben.

Des Weiteren möchte ich mich bei den Kollegen der Consulting4IT GmbH bedanken. Durch die tägliche Arbeit mit Ihnen konnte ich mir ein Bild davon machen, wie die praktische Umsetzung, der im Studium erlernten Theorien, tatsächlich aussieht.

Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei der Nexthink S.A., die mir Informationen zum Marketing von Softwareherstellern zur Verfügung gestellt haben und mich an ihren Erfahrungen teilhaben lassen.

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

„Wenn Sie einen Dollar in Ihr Unternehmen stecken wollen, so müssen Sie einen weiteren bereithalten, um das bekannt zu machen.“¹, Henry Ford.

Schon Henry Ford erkannte, dass Werbung essentiell ist, um ein Produkt zu verkaufen. Die richtige Strategie ist hierbei entscheidend. Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten ein Produkt oder eine Dienstleistung zu vermarkten. Die Auswahl der Strategie ist abhängig von verschiedenen Faktoren. Einen wichtigen und entscheidenden Faktor bildet der Markt, der bedient werden soll. Dieser ist branchenabhängig. Auch das Kundensegment im Sinne von B2C- oder B2B-Kunden ist ausschlaggebend für die Wahl der Marketingstrategie und den damit einhergehenden Instrumenten.

Henry Fords Gedanke findet inzwischen auch in der IT-Branche Zuspruch. Studien belegen, dass sich in der IT ein Bewusstsein für die Wichtigkeit einer durchdachten Marketingstrategie entwickelt hat.² Allerdings gibt es im IT-Marketing viele Besonderheiten, die bei der Entwicklung einer geeigneten Strategie beachtet werden müssen. Besonders die Auswahl der Instrumente muss gut durchdacht sein. Die klassische Massenwerbung, wie z.B. Fernsehwerbung oder Kinowerbung findet in einer Branche, die meist im B2B-Bereich agiert, wenig Ansprache. Gezielte Kundenansprache ist hier stellt hier ein wirksames Instrument dar. Doch für die Entwicklung einer geeigneten Strategie müssen zunächst die Märkte und deren Anforderungen analysiert werden. Kennt der Anbieter die Bedürfnisse des Kunden, so kann er sein Produkt bzw. seine Dienstleistung den Ansprüchen und Wünschen entsprechend anpassen und vermarkten.

¹ Henry Ford, Gründer der Ford Motor Company

Zitat: <http://www.affenblog.de/161-marketing-zitate-und-sprueche-die-du-lieben-wirst/> (Datum des Zugriffs: 05.05.2015)

² Vgl. Deutsches Institut für Marketing (2007): Marketing für IT-Unternehmen

URL: http://www.brainguide.de/upload/publication/46/hib0/239775ff8e132d0697ee6bcb0ce02f23_1311535329.pdf (Datum des Zugriffs: 28.04.2015)

1.2 Fragestellung und Vorgehensweise

Die IT-Branche weist drei Kernkompetenzen auf: Software, Dienstleistung und Hardware.³ Werden die Bereiche Software und Dienstleistung betrachtet, so ist festzustellen, dass die beiden Kernkompetenzen gerne miteinander kombiniert werden. Softwarehersteller selbst, aber auch IT-Dienstleistungsunternehmen bieten die kombinierten Kernkompetenzen an. Meist gehen diese Dienstleistungsunternehmen strategische Partnerschaften mit den Softwareherstellern ein, um dem Kunden ein Tool zur Verfügung stellen zu können, das mit entsprechender Dienstleistung implementiert und konfiguriert wird. Wie im Vorherigen schon erwähnt, bieten nicht nur IT-Dienstleister die Kombination von Software und Dienstleistung an, sondern auch Softwarehersteller selbst verknüpfen Tool und Dienstleistung.

Hierbei treten die Fragen auf, worin sich die beiden Anbieter unterscheiden. Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten werfen ihre Marketingstrategien auf? Welche Instrumente werden für eine optimale Umsetzung einer festgelegten Strategie von IT-Dienstleistungsunternehmen und von IT-Softwareherstellern eingesetzt? In dieser Arbeit werden genau diese Fragestellungen behandelt und abschließend die theoretischen Grundlagen mit den im Praxisbeispiel erforschten Ergebnissen verglichen.

Für die Beantwortung dieser Fragen sind im Praxisbeispiel zwei Unternehmen analysiert und einander gegenübergestellt worden. Zum einen ein IT-Dienstleister, die Consulting4IT GmbH, und zum anderen ein IT-Softwarehersteller, das Unternehmen Nextthink.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an die Einführung in Kapitel 1 wird in Kapitel 2 die theoretische Grundlage geschaffen, um im Nachgang detailliert in die Thematik der Marketingstrategien in der IT-Branche einsteigen zu können. Die theoretischen Grundlagen beinhalten sowohl eine grundlegende Begriffserklärung als auch eine Einführung in das Marketing. Zudem wird erläutert, wie der Aufbau einer Marketingkonzeption, deren Bestandteil unter anderem die Strategie ist, entwickelt wird.

³ Vgl. Deutsches Institut für Marketing (2007): Marketing für IT-Unternehmen, S.6
URL: http://www.brainguide.de/upload/publication/46/hib0/239775ff8e132d0697ee6bcb0ce02f23_1311535329.pdf (Datum des Zugriffs: 28.04.2015)

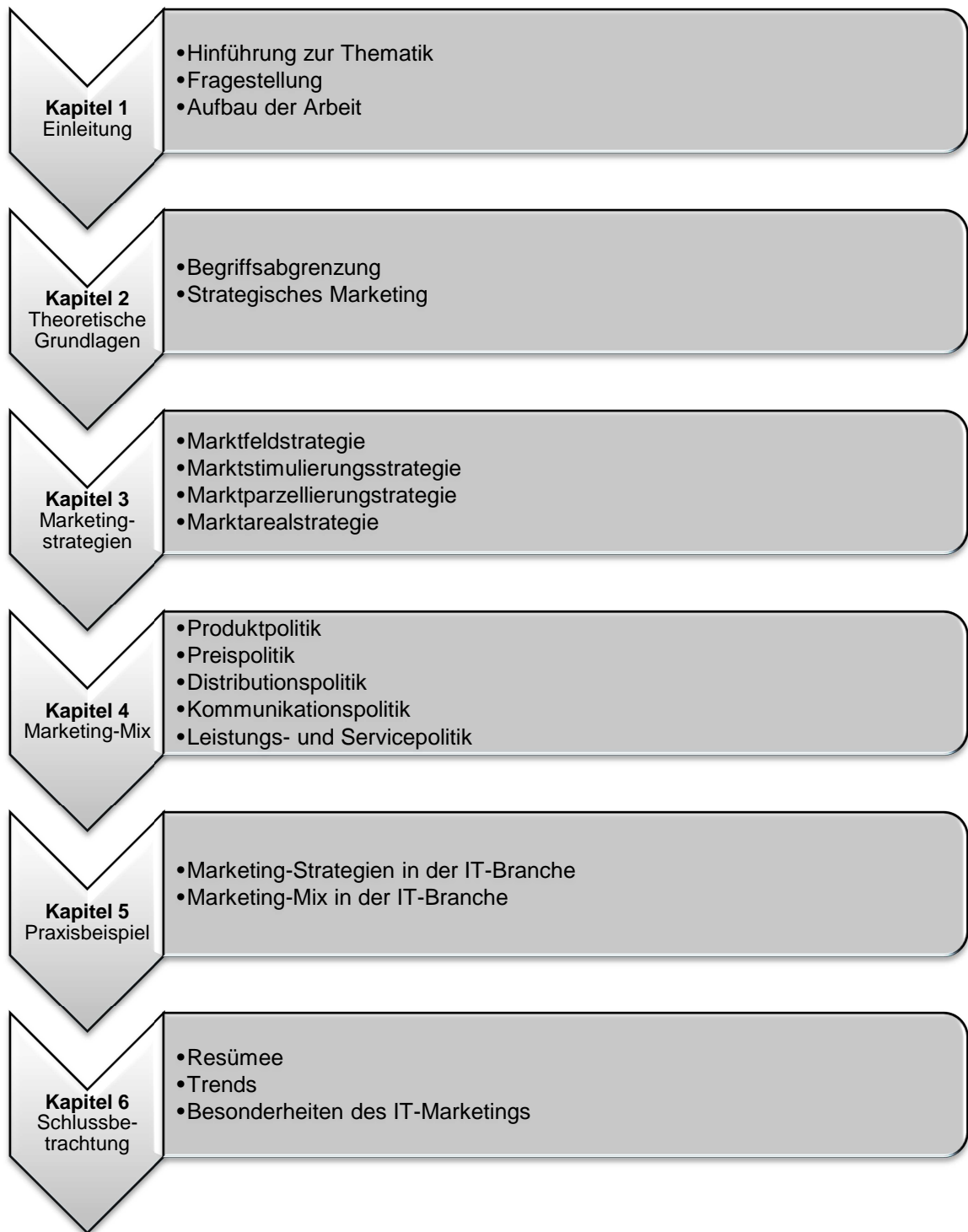
Im folgenden Kapitel werden die verschiedenen Marketingstrategien im Rahmen der Marketingkonzeption im Allgemeinen erklärt, um am Ende des Kapitels eine entsprechende Brücke zur IT-Branche schlagen zu können.

Eine genaue Abgrenzung zwischen IT-Dienstleistungsunternehmen und Softwareherstellern erfolgt erst zu einem späteren Zeitpunkt der Arbeit, in Kapitel 5.

Im vierten Kapitel werden die Instrumente und Maßnahmen im Rahmen des Marketings genauer betrachtet. Der sogenannte Marketing-Mix mit den entsprechenden Marketingmaßnahmen zur Umsetzung der 4 P's liegt in diesem Kapitel im Fokus. Eine Ergänzung um einen weiteren Punkt im Marketing-Mix, der Leistungs- und Servicepolitik, wird ebenfalls in diesem Kapitel nachgegangen.

Im fünften Kapitel werden die Unterschiede mithilfe eines Beispiels konkretisiert, die beiden Unternehmen Consulting4IT und Nexthink dienen hierbei als Praxisbeispiel. Die Consulting4IT als IT-Dienstleistungsunternehmen und die Nexthink als Softwarehersteller. Nach einer zusätzlich allgemeinen Beschreibung sind die gewonnen Erkenntnisse auf die Beispielunternehmen zu projizieren.

Im sechsten und letzten Kapitel der Arbeit ist ein Resümee der Erkenntnisse und Beobachtungen zu finden.

**Abbildung 1:** Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffsabgrenzung

2.1.1 Softwarehersteller

Softwarehersteller sind Hersteller von IT-Produkten, genauer Software. Sie stellen ihren Kunden Programme zur Verfügung, die in den unterschiedlichsten Bereichen Anwendung finden. Ein großer Softwarehersteller ist beispielsweise das Unternehmen Microsoft. Sie entwickeln Software in mehreren Bereichen (z.B. Textverarbeitung, Präsentationserstellung, Kundenmanagement). Am populärsten ist wohl das Office-Paket mit seinen Bestandteilen Microsoft Office Outlook, Word, Excel, PowerPoint etc. Des Weiteren bietet Microsoft seinen Kunden ein Buchhaltungssystem namens Microsoft Dynamics NAV und ein Customer Relationship Management System genannt Microsoft Dynamics CRM an.

Microsoft ist nur einer von vielen Softwareherstellern in der IT-Branche. Es gibt eine Vielzahl an Unternehmen, die sich auf die unterschiedlichsten Bereiche spezialisiert haben. So auch der innovative Softwarehersteller Nexthink, der sich im Bereich Client Analytics bewegt und im Praxisbeispiel genauer betrachtet wird.

2.1.2 IT-Dienstleister

IT-Dienstleister vereinen oft die Funktionen eines Systemintegrators als auch eines Beratungsunternehmens. Systemintegratoren arbeiten meist eng mit Herstellern zusammen. Sie vertreiben, installieren, konfigurieren und erweitern die Produkte der Hersteller mit eigenen Innovationen und ergänzen sie mit entsprechender Beratungsleistung. Consulting-Firmen⁴ hingegen kommen meist aus der Management-

⁴ Consulting ist die individuelle Aufarbeitung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen durch Interaktion zwischen externen, unabhängigen Personen oder Beratungsorganisationen und einem um Rat nachsuchenden Klienten.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2674/consulting-v9.html> (Datum des Zugriffs: 10.06.2015)

beratung. Von ihnen wird ein Lösungsansatz erwartet, der unabhängig von den Herstellern ist. Es sollten also keine Partnerschaften bestehen.⁵

Das Leistungsspektrum von IT-Dienstleistern reicht i.d.R. von der Software bzw. dem Produkt selbst, über entsprechende Systemintegration beim Kunden, bis hin zur Prozessberatung. IT-Dienstleister sind spezialisiert auf einen bestimmten Bereich, wie z.B. CRM oder Workplace Management⁶.

2.2 Strategisches Marketing

Betrachtet man wie J. Becker⁷ das Marketing als Führungsphilosophie⁸ so ergibt sich die Umschreibung des Marketings „als die bewusste Führung des gesamten Unternehmens vom Absatzmarkt her, d.h., die Kunden und ihre Nutzen- bzw. Problemlösungsansprüche sowie ihre konsequente Erfüllung stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns [...]“⁹.

Um ein erfolgreiches Marketing durchzuführen, müssen immer die Kundenansprüche, also die Bedürfnisse, Wünsche und Problemstellungen der Kunden bedient werden. Hierfür hat Becker einen Fahrplan zur Konzepterstellung angefertigt.

In Abbildung 2 ist der schematische Fahrplan eines strategischen Marketings aufgezeigt. Die Marketingkonzeption setzt sich aus drei Grundkomponenten zusammen, die aufeinander aufbauen. Zunächst muss ein Marketingziel definiert werden. Es bildet die erste Ebene und beantwortet die Frage: Wo wollen wir hin? Marketingziele werden in zwei Kategorien unterteilt. Zum einen in marktökonomische Ziele und zum anderen in marktpsychologische Ziele. Marktökonomische Ziele umfassen Absatz- und Umsatzziele, Preise, Marktanteile und den Bereich Distribution. Marktpsychologische Ziele setzen sich hingegen aus Bekanntheitsgrad, Image, Kompetenz, Kundenzufriedenheit

⁵ Vgl. Gerth (2011), S.365 f.

⁶ Vgl. Hofeditz (2011)

URL: [http://www.belsoft.ch/bsaz/web.nsf/id/ITSol_DE_Belsoft_Best_Practice_-_SoftwareManagement/\\$file/05_Matrix42.pdf](http://www.belsoft.ch/bsaz/web.nsf/id/ITSol_DE_Belsoft_Best_Practice_-_SoftwareManagement/$file/05_Matrix42.pdf) (Datum des Zugriffs:09.06.2015).

⁷ Prof. Dr. Jochen Becker lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Fachhochschule Aachen. Bekannt geworden ist Becker mit seinem Werk „Das Marketingkonzept“, das den konzeptionellen Aufbau des Marketings einfach erläutert.

URL: http://www.dtv.de/autoren/jochen_becker_710.html (Datum des Zugriffs: 10.06.2015)

⁸ Vgl. Becker (2005), S.1

⁹ Becker (2005), S.2

und Kundenbindung zusammen.¹⁰ Die Marketingziele werden sowohl strategisch, als auch operativ umgesetzt. Die strategische Planung der Marketingziele erfolgt über die Marketingstrategie. Diese sind „mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidungen zur Marktwahl und -bearbeitung“¹¹. Sie bilden die zweite Ebene der Konzeption und beantworten die Frage nach dem Weg bzw. der Route. Auf diese Thematik wird näher in Kapitel 3 eingegangen. Die operative Planung erfolgt über den Marketingmix, der die dritte Ebene bildet und die Frage beantwortet: Was müssen wir dafür einsetzen? Der Marketingmix setzt sich aus vier Komponenten zusammen, den sogenannten 4 P's (Price, Product, Place und Promotion).

**Konzeptions-
ebenen:**

1. Ebene

2. Ebene

3. Ebene

**Konzeptionelle
Grundfragen:**„Wo wollen
wir hin?“„Wie kom-
men wir da-
hin?“„Was müs-
sen wir dafür
einsetzen?“**Abbildung 2:** Die Konzeptionspyramide

Quelle: Becker (2005), S.3

¹⁰ Vgl. Becker (2005), S.28 ff.¹¹ Eckardt (2010), S.102

Die Marketingziele und die dazugehörige Strategie werden branchenunabhängig nach dem in dieser Arbeit aufgeführten Muster definiert. Die darauf folgende Umsetzung des Marketingmix und somit die Auswahl der Maßnahmen und Instrumente muss auf die entsprechende Branche spezialisiert werden.

Ein ähnliches Muster bildet auch das Bergprinzip nach D. Pfaff¹². In Abbildung 3 ist zu erkennen, dass der Aufbau eines konzeptionellen Marketings anhand einer einfachen Metapher erklärt werden kann. Pfaff beschreibt den Aufbau am Beispiel einer Bergtour. Zunächst muss eine Analyse durchgeführt werden, d.h. der Ist-Zustand muss ermittelt werden. Im Fall des Bergprinzips hat man z.B. eine Skischule im Tal. Ein Skilehrer dieser Skischule bringt in Erfahrung, welche Kenntnisse bei den Schülern vertreten sind. In der Realität wird kongruent zu dem Beispiel der Kunde analysiert. Im Bereich der IT-Software muss also ermittelt werden, welche Software derzeit eingesetzt wird und welche Problematiken im Unternehmen herrschen. Nach der Analyse müssen die Ziele festgelegt werden. Im Berg-Prinzip ist das, den Berggipfel zu erreichen. In der Realität ist es eine Vision oder ein konkretes Ziel, wie eine bestimmte Software an eine bestimmte Zielgruppe zu verkaufen. Im nächsten Schritt sollen die Strategien charakterisiert werden, welche den Weg zum Ziel definieren.

Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, gibt es mehrere Routen zum Gipfel: die Gondel, der lange, kurvenreiche Wanderweg, der sportliche Klettersteig oder der Hubschrauber. Auch in der Realität gibt es meist mehrere Wege zum Ziel. Um das oben genannte Ziel, den Verkauf einer bestimmten Software an eine bestimmte Zielgruppe, umsetzen zu können, sind verschiedene Strategien möglich. Beispielsweise kann bei der Zielgruppenansprache im Bereich der Marktparzellierungsstrategien der Markt segmentiert werden, um ausschließlich die relevanten Personen und Unternehmen anzusprechen.

Im vierten Schritt des Berg-Prinzips kommen darauf folgend die Instrumente zum Einsatz. Im Beispiel ist dies z.B. das Schuhwerk. Je nachdem welchen Weg (Strategie) man wählt, hat das Schuhwerk (Instrument) eine andere Relevanz. Ist die Wahl auf den Hubschrauber oder die Gondel gefallen, so ist das Schuhwerk absolut irrelevant. Beim Wanderweg sollte zumindest festes Schuhwerk verfügbar sein. Und beim Klettersteig sind spezielle Kletterschuhe und Steigeisen notwendig. Überträgt man dieses Szenario auf ein reelles Beispiel, so könnte es wie folgt sein:

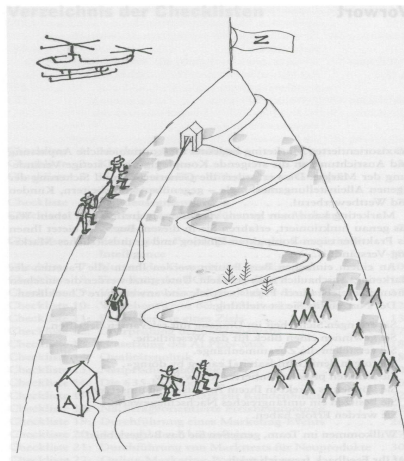
Ein Unternehmen, das sich für den Direktvertrieb als Distributionsstrategie entschieden hat, setzt als Instrument Telesales ein. In diesem Fall ist es geeignet. Möchte ein Un-

¹² Vgl. Pfaff (2004), S.16

ternehmen aber eine breite Masse und nicht eine bestimmte Zielgruppe ansprechen, so ist der Bereich Telesales sehr kostenintensiv und weniger rentabel.

Der fünfte und letzte Punkt des Berg-Prinzips ist die Kontrolle. Diese ist während des Prozesses aus zwei Gründen von großer Bedeutung.

Zum einen können sich die äußeren Bedingungen verändern. Märkte können instabil werden bzw. im Berg-Prinzip kann sich das Wetter plötzlich verändern. Und zum anderen kann es passieren, dass bedingt durch die Veränderung des Umfeldes und der Rahmenbedingungen die Strategie geändert bzw. die Route oder der Wanderweg gewechselt werden muss. Eine dauerhafte Kontrolle und Flexibilität sind somit Grundvoraussetzung für ein Unternehmen.



1. Analyse
2. Ziele
3. Strategien
4. Instrumente
5. Kontrolle

Abbildung 3: Das Berg-Prinzip

Quelle: Pfaff (2004), S.16

Um ein konzeptionelles Marketing durchführen zu können, müssen die Kundenbedürfnisse erforscht werden. Unbedeutend ob ein Unternehmen im B2C- oder im B2B-Geschäft tätig ist, der individuelle Nutzen und die eigene Bedürfnisbefriedigung spielen bei jeder Kaufentscheidung eine wichtige Rolle. Zwar werden im B2B-Geschäft meist die rationalen Ziele, wie z.B. Gewinnmaximierung oder Kostenminimierung fokussiert, doch letztendlich wird das Produkt von einem Individuum mit individuellen Bedürfnis-

sen gekauft.¹³ Da die meisten Unternehmen in der IT-Branche im B2B-Geschäftsumfeld tätig sind, sind die entsprechenden Faktoren bei der Erarbeitung einer Konzeption von Bedeutung. Um die Individualität im B2B-Geschäft nochmal zu verdeutlichen sind im Folgenden die wichtigsten Antriebe in diesem Geschäftsbereich laut N. Gerth aufgeführt:

- Wirtschaftlicher Erfolg/ Gewinn
- Allgemeines Vorteilsstreben (Zeit etc.)
- Bequemlichkeit
- Geltung/ Prestige/ Status
- Absicherung und Risikovermeidung
- Anerkennung und Lob
- Selbstwertschätzung
- Gruppenzugehörigkeit und Nachahmung
- Unabhängigkeit/ Freiheit
- Identität/ Individualität¹⁴

Betrachtet man die aufgeführten Antriebe, so wird deutlich, dass die meisten Punkte die individuellen Bedürfnisse der Kaufentscheider betreffen. Kauft ein Unternehmen eine Software in Verbindung mit der entsprechenden prozessberatenden Dienstleistung, so werden Zeit und Geld eingespart. Zusätzlich erhält der Kaufentscheider die Möglichkeit, durch erfolgreiche, innovative Projekte Anerkennung zu erlangen und somit seine individuelle Karriere zu fördern. Der Kauf dieser Leistung hat also nicht nur einen Nutzen aus unternehmerischer Sicht geschaffen, sondern auch die individuellen Bedürfnisse des Entscheiders befriedigt. Hat ein Anbieter diesen Grundsatzgedanken begriffen und verinnerlicht, so kann er sein Marketingkonzept daran ausrichten.

¹³ Vgl. Gerth (2011), S.30 ff.

¹⁴ Vgl. Gerth (2011), S.33

3 Marketingstrategien

Vor dem Einstieg den operativen Teil der Marketingkonzeption müssen zunächst strategische Richtlinien festgelegt werden. Diese werden von Becker in vier Strategieebenen unterschieden.¹⁵

- Marktfeldstrategie (Fixierung der Produkt-Markt-Kombination)
- Marktstimulierungsstrategie (Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung)
- Marktparzellierungsstrategie (Festlegung von Art bzw. Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung)
- Marktarealstrategie (Bestimmung des Markt- bzw. Absatzraumes)¹⁶

Sie bilden die marktorientierten Strategien, die im ersten Zug festgelegt werden müssen, um im operativen Teil die entsprechende Strategie für die Maßnahmen zur Umsetzung zu finden.

3.1 Marktfeldstrategie

Die Marktfeldstrategie bildet die nach der Reihenfolge gesehen als erste festzulegende Strategie. Sie wurde von Harry Igor Ansoff¹⁷ entwickelt und betrifft „die grundsätzliche Ausrichtung des Leistungsprogramms eines Unternehmens“¹⁸.

In Tabelle 1 wird der Fokus der Marktfeldstrategie ersichtlich. Sie entspricht einer Wachstumsstrategie für Unternehmen und bildet somit den Grundstein für jede weitere Strategieausrichtung. Der Marktfeldstrategie sind vier Wachstumstypen zu entnehmen: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation. Die vier Typen werden im Folgenden genauer beschrieben.

¹⁵ Vgl. Becker (2005), S.39

¹⁶ Vgl. Eckhardt (2010), S. 103 Abbildung 65

¹⁷ Harry Igor Ansoff ist ein Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler und gilt als der Begründer des strategischen Managements.

¹⁸ Becker (2005), S.40

<div> <div>Produkte</div> <div>Märkte</div> </div>	Bestehende	Neue
	Bestehende	Neue
Bestehende	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue	Marktentwicklung	Diversifikation

Tabelle 1: Ansoff-Matrix

Quelle: in Anlehnung an Ansoff (1966), S.132

Marktdurchdringung

Die Marktdurchdringung erklärt eine Wachstumsstrategie, die mit bestehenden Produkten auf bestehenden Märkten erfolgt. Sie beschreibt die „Minimum-Strategie“¹⁹, die im Regelfall automatisch von Unternehmen durchgeführt wird, meist sogar unbewusst. Ziel der Marktdurchdringungsstrategie ist es, mit möglichst geringem Einsatz von Kapital und Ressourcen eine maximale Ausschöpfung der bestehenden Potenziale zu erreichen.²⁰ Dies kann über eine Erhöhung der Verwendung der Produkte vom Kunden, über die Gewinnung von Kunden, die bis dato ein Wettbewerbsprodukt nutzten und über die Erschließung von bisherigen Nicht-Verwendern erfolgen.²¹

Marktentwicklung

Die Marktentwicklung bezieht sich auf bestehende Produkte in neuen Märkten. „Die Schaffung neuer Märkte für ein bestehendes Produkt kann prinzipiell in zweifacher Weise realisiert werden.

- Schaffung neue Verwendungszwecke (New Uses)

¹⁹ Becker (2005), S.41

²⁰ Vgl. Eckardt (2010), S.104

²¹ Becker (2005), S.41

- Gewinnung neuer Verwender (New Users)²²

Eine Marktentwicklung kann auf drei unterschiedlichen Ebenen erfolgen. Hierzu zählen die räumliche Entwicklung, die in Abgrenzung zur Marktarealstrategie nur ergänzend eingesetzt wird²³ und die sachliche Entwicklung, die den Kunden einen neuen, anderen Nutzen suggerieren soll. Dies ermöglicht eine Neuerschließung von Kundensegmenten und somit neuer Märkte. Zuletzt zugehörig ist die personelle Entwicklung, bei der es im Wesentlichen um die Gewinnung von komplett neuen Zielgruppen geht. Dies wird allein durch eine andere mediale Ansprache geschaffen.²⁴

Produktentwicklung

Die Produktentwicklungsstrategie basiert darauf neue Produkte auf bestehenden Märkten zu platzieren. Es müssen also Produkte entwickelt werden, die beim Kunden aufgrund von einem neuen, noch nicht erfahrenen Nutzen, Interesse wecken. Dieser kann in vieler Hinsicht geboten werden. Doch es muss unterschieden werden, wie hoch der Innovationsgrad des neuartigen Produktes tatsächlich ist. Hierfür wird in drei Kategorien unterschieden. Eine echte Innovation wäre im Rahmen dieser Betrachtung ein neues Produkt, welches noch kein anderer Anbieter vorher auf den Markt offerierte. Eine Abgrenzung hierzu sind die Quasi-neue Produkte. Sie gelten mittels einer Abänderung eines Produktes als quasi neu. Ein Beispiel hierfür wäre der tragbare Computer. Der Computer ist nicht neu erfunden worden. Es mussten nur Abänderungen vorgenommen werden, um ihn portabel zu gestalten. Trotz allem hat sich hieraus ein neues Produkt entwickelt. Die dritte Variante einer Innovation bilden die Me-too-Produkte. Sie sind Nachahmungsprodukte, die sich meist nur über den Preis vom Wettbewerb abgrenzen, da sie im Grunde das gleiche Produkt darstellen wie das Original.²⁵

Diversifikation

Als Diversifikation wird das Anbieten neuer Produkte auf bisherigen Märkten bezeichnet. Hierbei gilt es in drei verschiedene Arten der Diversifikation zu unterscheiden. Die horizontale Diversifikation beschreibt den Ausbau des eigenen Sortiments mit Produk-

²² Becker (2005), S.43

²³ Die räumliche Marktentwicklungsstrategie soll nicht entscheiden ob und wohin die Märkte erweitert werden. Sie soll lediglich Lücken schließen.

²⁴ Vgl. Eckardt (2010), S. 104f.

²⁵ Vgl. Becker (2005), S.43f.; Eckardt (2010), S.105

ten, die mit dem bisherigen Portfolio „artverwandt“²⁶ sind. Hierbei können sowohl in Bezug auf die Produktion als auch in Bezug auf den Absatz Parallelen vorhanden sein. Es werden lediglich „Synergieeffekte“²⁷ genutzt. Bei der vertikalen Diversifikation wird das Portfolio um ein in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagertes Produkt erweitert. So können Beschaffung und Durchsetzung der Absatzziele gesichert werden. Die dritte Variante umfasst die laterale Diversifikation. Hierbei sind das bisherige Produktportfolio und das zukünftig hinzukommende Produkt in keiner Weise ähnlicher zueinander. Eine laterale Diversifikation kann dazu dienen sich in einer vielversprechenden Branche ein zweites Standbein zu schaffen. Bei der Diversifikation ist zu beachten, dass unbedeutend welcher der drei Typen umgesetzt werden soll, sowohl eine unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Realisierung möglich ist.²⁸

Die vier Strategietypen innerhalb der Marktfeldstrategie sind nur in der Theorie so leicht voneinander abzugrenzen. In der Praxis vermischen sie sich meist miteinander, vor allem im Hinblick auf die einzusetzenden Instrumente.²⁹

3.2 Marktstimulierungsstrategie

Im Rahmen der Marktstimulierungsstrategie werden die Märkte über zwei Optionen beeinflusst. Zum einen über Preisvorteile in der sogenannten Preis-Mengen-Strategie und zum anderen über Qualitätsvorteile in der Präferenzstrategie. Grundvoraussetzung für diese Strategieaufteilung ist eine Denkweise in Marktschichten. Hierbei wird von einer unteren, mittleren und oberen Marktschicht³⁰ ausgegangen. Jede dieser Schichten besitzt eine unterschiedliche Kaufkraft und ein differenziertes Markenempfinden.³¹

Abbildung 4 verdeutlicht nochmal die grundlegende Denkweise in der Marktstimulierungsstrategie. Hier wird auch klar, welche Kundengruppe mit welcher Strategie angesprochen wird.

²⁶ Eckardt (2010), S.106

²⁷ Eckardt (2010), S.106

²⁸ Vgl. Eckardt (2010), S.106f.; Becker (2005), S.48f.

²⁹ Vgl. Eckardt (2010), S.107

³⁰ Obere, mittlere und untere Marktschicht bzw. Märkte werden aufgrund der Kaufkraft der dort eingeordneten Kunden eingestuft.

³¹ Vgl. Becker (2005), S.50

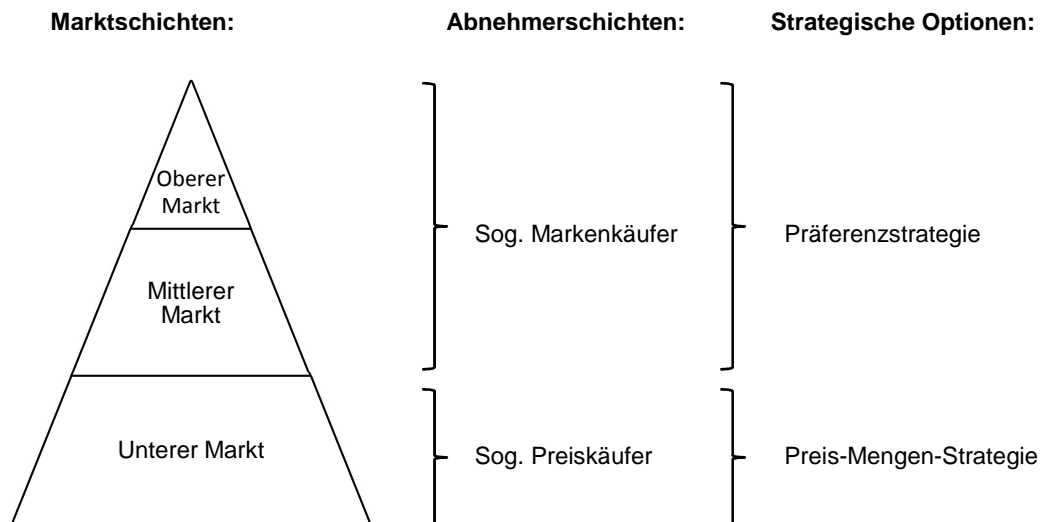


Abbildung 4: Markt- und Abnehmerschichten und grundlegende marktstimulierungs-strategische Optionen

Quelle: Becker (2005), S.50

Präferenzstrategie

Die Präferenzstrategie bezieht sich darauf, dem Kunden einen nicht austauschbaren Nutzen zu vermitteln. Durch diesen Nutzen werden beim Kunden Präferenzen gebildet. Die Zielgruppe dieser Strategie ist, wie aus Abbildung 4 zu entnehmen, eher im mittleren bis oberen Markt anzusiedeln und gilt als die sogenannten Markenkäufer.³² (Beispiele: Porsche und Rolex)

Preis-Mengen-Strategie

Die Preis-Mengen-Strategie hingegen hat zum Ziel, sich über einen geringen Preis am Markt zu positionieren, weshalb sie auch Discount-Strategie genannt wird. Hier erfolgt im Vergleich zu Ertragsorientierung in der Präferenzstrategie eine Kostenorientierung, die dazu führt, dass das Kundensegment eher im unteren Markt angesiedelt ist. Das Marketing im Sinne von Werbung gewinnt in dieser Branche immer mehr an Bedeutung, da das berühmte Thema ‚Geiz ist geil‘ beim Konsumenten zunehmend mehr an Präsenz gewinnt. Eine Positionierung erfolgt demnach ausschließlich über den Preis.

³² Vgl. Eckardt (2010), S.109f.

Rentabel ist diese Strategie für ein Unternehmen allerdings nur dann, wenn im Vergleich zum Wettbewerb erheblich höhere Stückzahlen produziert werden.³³ Der Ursprung der Preis-Mengen-Strategie liegt meist in einem ursprünglich präferierten Produkt, dass aufgrund einer gewissen Zeit auf dem Markt nur noch zu geringerem Preis nachgefragt wird.³⁴ (Beispiele: Aldi und Lidl)

3.3 Marktparzellierungsstrategie

Die Marktparzellierungsstrategie beinhaltet eine Festlegung der zu bearbeitenden Märkte. Hierbei muss zunächst entschieden werden, ob eine breite Masse oder ein bestimmtes Marktsegment als Zielgruppen gelten soll. Die zugehörigen Strategien heißen Massenmarktstrategie und Marktsegmentierungsstrategie. Im nächsten Schritt muss entschieden werden, ob eine totale Marktabdeckung oder eine partielle Marktabdeckung mit der Strategie erfüllt werden soll.

<div>Abdeckung des Marktes</div> <div>Differenz- ierung des Marketingprogramms</div>	Total (vollständig)	Partial (teilweise)
Undifferenziert (Massenmarketing)	Undifferenziertes Marketing	Konzentriert-differenziertes Marketing
Differenziert (Marktsegmentierung)	Differenziertes Marketing	Selektiv-differenziertes Marketing

Tabelle 2: Optionen der Marktparzellierungsstrategie

Quelle: in Anlehnung an Eckardt (2010), S.113

³³ Vgl. Eckardt (2010), S.110f.

³⁴ Vgl. Becker (2005), S 56

Tabelle 2 veranschaulicht nochmals die Differenzierung der Marktparzellierungsstrategie. Erfolgt die Differenzierung undifferenziert und die Abdeckung des Marktes total, so wird von einem undifferenzierten Marketing gesprochen. Ist die Abdeckung hingegen nur partial geplant, wird von einem konzentriert-undifferenzierten Marketing gesprochen. Beide Optionen werden dem Massenmarketing zugeordnet. Das bedeutet, dass kein bestimmtes Marktsegment, sondern eine größtmögliche Anzahl an Konsumenten angesprochen wird. Erfolgt die Gliederung differenziert, wird die Option in die Marktsegmentierung eingeordnet. Hierbei besteht, wie bei der undifferenzierten Option, die Möglichkeit eine totale oder eine partielle Marktabdeckung zu wählen. Bei totaler Marktabdeckung und einem differenzierten Marketingprogramm spricht man von einem differenziertes Marketing. Bei partialer Marktabdeckung von einem selektiv-differenzierten Marketing.

Massenmarktstrategie

Die Massenmarktstrategie findet sich über „eine undifferenzierte Bearbeitung von Massenmärkten“³⁵ Anwendung. Die Zielgruppendefinition rückt in dieser Strategie in den Hintergrund, da jeder ein potenzieller Käufer darstellt. Das operative Marketing und somit die Instrumente und Maßnahmen in Folge der gewählten Strategie werden so gewählt, dass „die größtmögliche Zahl der Abnehmer (=Grundmarkt) angesprochen bzw. erreicht wird“³⁶. Jedoch kann die Massenmarktstrategie, wie in Tabelle 2 veranschaulicht, auch partial erfolgen. Das konzentriert-undifferenzierte Marketing deckt innerhalb des Grundmarktes einen bestimmten Bereich ab. Die Instrumente und Maßnahmen, ausgerichtet am konzentriert-undifferenzierten Marketing, sprechen einen Massenmarkt an, der jedoch durch bestimmte Abgrenzungsmerkmale enger gefasst werden kann.³⁷ (Beispiele: Red Bull und Nivea)

Marktsegmentierungsstrategie

Die Marktsegmentierungsstrategie zielt auf „eine Feingliederung von Märkten“³⁸ ab. Im Fokus liegt die Segmentierung von Märkten anhand von bestimmten Bedürfnissen der potenziellen Käufer. Zudem werden die Marktsegmente über drei Abgrenzungskriterien in verschiedene Kategorien eingeteilt: die demographischen Kriterien, wie das Alter, das Geschlecht, das Einkommen oder der Wohnort, die psychologische Kriterien, wie

³⁵ Becker (2005), S.60

³⁶ Becker (2005), S.62

³⁷ Vgl. Hofbauer und Sangl (2011), S.226

³⁸ Becker (2005), S.63

Motive, Einstellungen, Interessen oder bestimmte Werte und die kaufverhaltensbezogenen Kriterien, wie Verwendungsintensität, Markentreue, Einkaufsstätten-Präferenzen oder Mediennutzung.³⁹ (Beispiel: Nivea Man)

Unternehmen vermischen in ihrem marktparzellierungs-strategischen Marketing oftmals die möglichen Richtungen bzw. wenden mehrere davon an. Dies erfolgt aufgrund der verschiedenen Produkte im Portfolio. Je nach Modell oder Version des Produktes ist eine bestimmte Strategie vorteilhaft und wird auch differenziert angewendet.⁴⁰

3.4 Marktarealstrategie

Marktarealstrategien legen das geo-strategische Vorgehen eines Unternehmens fest. Hierbei wird in nationale und übernationale Strategien unterschieden.

Nationale Strategien (Domestic Marketing)	Übernationale Strategien (International Marketing)
<ul style="list-style-type: none">- Lokale Markterschließung- Regionale Markterschließung- Überregionale Markterschließung- Nationale Markterschließung	<ul style="list-style-type: none">- Multinationale Markterschließung- Internationale Markterschließung- Weltmarkterschließung

Tabelle 3: Geopolitische Entscheidungsfelder der Marktarealstrategie

Quelle: in Anlehnung an Hofbauer und Sangl (2011), S.227

Im Rahmen der nationalen Strategien wird in drei Vorgehensmuster unterschieden. Die konzentrische Gebietsausdehnung, die selektive Gebietsausdehnung und die inselförmige Gebietsausdehnung.

³⁹ Vgl. Becker (2005), S.63

⁴⁰ Vgl. Becker (2005), S.69

Konzentrische Gebietsausdehnung

Sie „bezeichnet eine sich um das Zentrum des bisherigen Absatzgebietes ringförmig ausdehnende Strategie“⁴¹.

Selektive Gebietsausdehnung

Im Anschluss an eine konzentrische Ausdehnung des Absatzgebietes erfolgt häufig eine selektive Ausdehnung. Bei der konzentrischen Ausdehnung bleiben oft Gebiete aus, die aufgrund von verschiedenen Faktoren, wie z.B. von der Konkurrenz geschaffene Barrieren, selektiv bearbeitet werden müssen.⁴²

Inselförmige Gebietsausdehnung

Die inselförmige Gebietsausdehnung erfolgt im Rahmen einer Gebieterschließung von „wichtigen absatzpolitischen Zentren (z.B. Großstädte, Ballungsräume)“⁴³. Ziel dieser Strategie ist es, ausgehend von den Absatzinseln ein nationales Absatzgebiet zu schaffen. Die Ausdehnung erfolgt nach dem konzentrischen Prinzip.⁴⁴ (Beispiel: Dunkin Donuts)

Im Rahmen der übernationalen Marktarealstrategien finden drei unterschiedliche Markterschließungsmöglichkeiten Anwendung. Die multinationale, die internationale und die Weltmarkterschließung. Sie ist Ausdruck und Konsequenz der immer stärker zunehmenden Globalisierung.⁴⁵

Multinationale Markterschließung

Eine multinationale Markterschließung gilt als der typische Einstieg in ausländische Märkte. Meist erfolgt die Erschließung über den Export in das umliegende Ausland. Der Firmensitz bleibt jedoch im Regelfall im Inland. Die Heimatlandorientierung ist in dieser Phase der Internationalisierung noch sehr stark.⁴⁶

⁴¹ Eckardt (2010), S.115

⁴² Vgl. Becker (2005), S.71

⁴³ Eckardt (2010), S.115

⁴⁴ Vgl. Becker (2005), S.73

⁴⁵ Vgl. Becker (2005), S.73f.

⁴⁶ Vgl. Becker (2005), S.75f.; Eckardt (2010), S.115f.; Hofbauer und Sangl (2011), S.227

Internationale Markterschließung

Bei der internationalen Markterschließung ist der Grad der Internationalisierung der Unternehmen um ein Vielfaches höher als der der multinationalen Markterschließung. Während bei Letzteren der Export von überschüssiger Ware im Vordergrund steht, so werden im Rahmen der internationalen Markterschließung Tochtergesellschaften oder ausländische Produktionsstätten gezielt für eine Positionierung auf dem ausländischen Markt geschaffen. Das Marketing wird in dieser Phase der übernationalen Markterschließung von einem Export-Marketing in ein auf den ausländischen Markt spezifiziertes Marketing angepasst.⁴⁷

Weltmarkterschließung

Die Weltmarkterschließung ist durch folgende Merkmale von der Internationalen Markterschließung abzugrenzen:

- „weltweite Operationsbasis
- Große Zahl von Niederlassungen und Tochtergesellschaften im Ausland
- Hoher Anteil ausländischer Produktion
- Internationale Kapitalbeschaffung
- Breite Streuung von Programmen/ Tätigkeitsbereichen
- Weltweite Rekrutierung des (Top-) Managements
- Eingeschränkte Autonomie der ausländischen Marketing- und Produktionseinheiten
- Stammhaus als Holdinggesellschaft (mit strategischer Richtlinien-Kompetenz)⁴⁸

Unternehmen die eine Weltmarkterschließung erreicht haben, zeichnen sich durch ihre hohen Investitionen im Ausland und durch ihre Seltenheit aus.⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Becker (2005), S.78

⁴⁸ Becker (2005), S.80

⁴⁹ Vgl. Becker (2005), S.80

4 Marketing-Mix

Die operative Umsetzung der strategischen Marketingkonzeption erfolgt über den Marketing-Mix mit seiner politischen Unterteilungen und den dazugehörigen Instrumenten und Maßnahmen. Der klassische Marketing-Mix besteht aus Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik wie Abbildung 5 ihn zeigt.

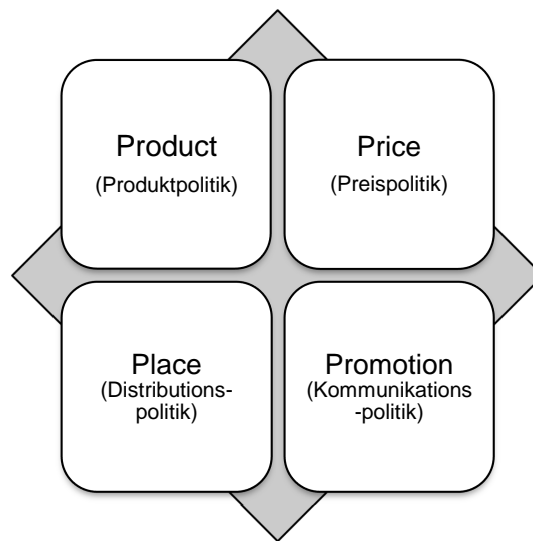


Abbildung 5: Marketing-Mix

Quelle: Eigene Darstellung

Doch gerade im IT-Marketing bzw. im Dienstleistungsmarketing ist in der klassischen Version ein wichtiger Bereich vernachlässigt worden. Nicht nur Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik spielen bei der Vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung eine wichtige Rolle. Durch den immer härter werdenden Wettbewerb auf den Märkten müssen Unternehmen einen Weg finden sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Die einfachste und häufigste gewählte Möglichkeit ist die Abgrenzung über eine durchdachte Leistungs- und Servicepolitik. D. Pfaff hat dies in seinem Alpen-Mix visualisiert.⁵⁰

⁵⁰ Vgl. Pfaff (2004), S.177

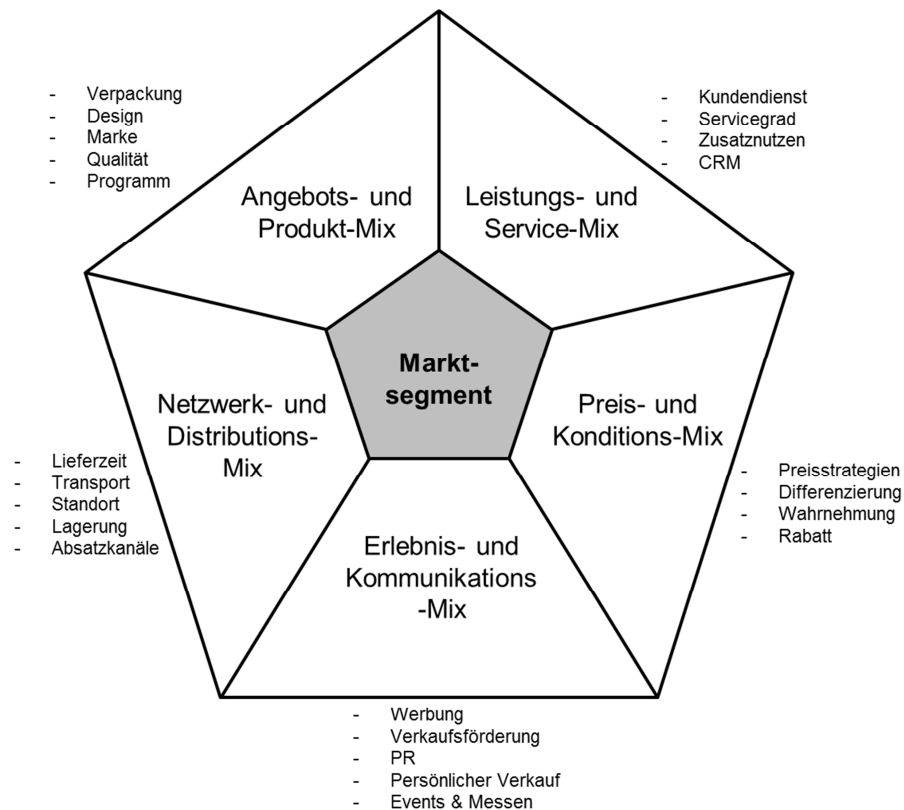


Abbildung 6: ALPEN-Mix

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Pfaff (2004), S.177

Wie in Abbildung 6 zu sehen ist, wird der klassische Marketing-Mix im ALPEN-Mix durch die Leistungs- und Service-Komponente ergänzt. Der Name lässt sich von den Anfangsbuchstaben der fünf Bestandteile ableiten:

- **A**ngebots- und Produkt-Mix
- **L**Leistungs- und Service-Mix
- **P**reis- und Konditions-Mix
- **E**rlebnis- und Kommunikations-Mix
- **N**etzwerk- und Distributions-Mix

4.1 Produktpolitik

Im Rahmen des Angebots- und Produkt-Mix im ALPEN-Mix wird die Produktpolitik in fünf Kategorien unterteilt. Eine dieser Kategorien ist das Programm, womit das Angebotssortiment gemeint ist⁵¹, die Qualität, die Marke, das Design und die Verpackung. Die aufgeführten Aspekte bilden den operativen Handlungsspielraum der Produktpolitik im Marketing.

4.1.1 Programm/ Angebotssortiment

Das Sortiment als produktpolitisches Instrument muss in zwei Kategorien unterschieden werden. Zum einen die Sortimentsbreite und zum anderen die Sortimentstiefe. Bei der Sortimentsbreite handelt es sich um die Vielfalt im Angebotsprogramm (Beispiel: Coca-Cola mit seinen Produkten Fanta, Sprite, Mezzo-Mix etc.). Bei der Sortimentstiefe um „die Varianten eines Angebots hinsichtlich ihrer Ausprägungsmöglichkeiten“⁵² (Beispiel: Coca-Cola mit seinen Varianten Coca-Cola light, zero, koffeinfrei etc.) Die Angebotstiefe hat zum Ziel, über verschiedene Varianten mehrere Preisgruppen abzudecken und somit möglichst viele Kunden anzusprechen.⁵³ In der Praxis werden hierfür meist drei Varianten und somit auch drei Preisgruppen angeboten. Eine Variante, die im unteren Preissegment angesiedelt ist, eine die im mittleren Preissegment angesiedelt ist und eine die im höheren Preissegment angesiedelt ist. Die drei Varianten umfassen unterschiedliche Angebotsvolumen, wodurch sich der Preis rechtfertigt. Hier wird deutlich, dass Produkt- und Preispolitik eng zusammenhängen.

4.1.2 Qualität

Ein weiterer Faktor in der Produktpolitik ist die Qualität. Sie dient nicht nur als Preisindikator und als Rechtfertigung für diesen, sondern auch als Werbemittel dem Kunden gegenüber. Auch die Qualität wird wieder in zwei Kategorien unterteilt. Die subjektive und die objektive Qualität. Von einer subjektiven Qualität spricht man, wenn sie von jedem Kunden individuell aufgefasst werden kann. Bei der objektiven Qualität handelt es sich um alle „messbaren Eigenschaften eines Angebots“⁵⁴, die den „Grad der tech-

⁵¹ Vgl. Pfaff (2004), S.186

⁵² Pfaff (2004), S.186

⁵³ Vgl. Pfaff (2004), S.186f.

⁵⁴ Pfaff (2004), S.187

nischen Fähigkeit“⁵⁵ messen. Die objektive Qualität wird wiederum in drei Elemente unterschieden. Die Angebotsqualität, welche die Eigenschaften des Angebotes umfasst, die Prozessqualität, welche den technischen Produktionsprozess bewertet und die Potenzialqualität, welche sich auf die Verfügbarkeit von unternehmensinternen Ressourcen bezieht.⁵⁶ Auch bei der Qualität wird die Abhängigkeit zwischen Produktpolitik und Preispolitik deutlich. Hier ist vor allem der Faktor der Preisrechtfertigung von großer Bedeutung. Dies gilt für alle Märkte und somit auch für die IT-Branche.

4.1.3 Marke

Die Markenpolitik im Rahmen der Produktpolitik besteht aus fünf Komponenten: Name, Farbe, Symbol, Design, die Kombination aus diesen Komponenten und einem hohen Bekanntheitsgrad der Marke.⁵⁷

Für den Kunden soll mit in der Markenpolitik durch den Identifikation und Wiedererkennung eine Angebotstreue geschaffen werden. Aus dieser entwickelt sich dann bei Zufriedenheit eine Markentreue, welche die Einführung von weiteren Produkten dieser Marke vereinfacht. Der Kunde überträgt die individuellen positiven Eigenschaften des Produktes auf das Sortiment der Marke. „Diese Synergieeffekte werden durch die Corporate Identity und eine entsprechende Kommunikation verstärkt“⁵⁸. Die Tatsache der Präferenzschaffung beim Kunden lässt darauf schließen, dass die Markenpolitik als „präferenzstrategisches Instrument anzusehen“⁵⁹ ist.

Eine Markenstrategie kann in drei Varianten ausgerichtet sein: horizontal, vertikal und international.

Die **horizontale Markenstrategie** beinhaltet die Markentypen: Einzelmarken, Mehrmarken, Markenfamilien, Dachmarken und Markentransfer.

Eine *Einzelmarke* bedeutet die Auffassung eines jeden Produktes im Sortiment als einzelne Marke. Diese Markenstrategie ist allerdings sehr teuer, da jedes Produkt ein individuelles Marketing erfordert. Jedoch werden keine Imageschäden auf andere Pro-

⁵⁵ Pfaff (2004), S.187

⁵⁶ Vgl. Pfaff (2004), S.187f.

⁵⁷ Vgl. Pfaff (2004), S.190

⁵⁸ Pfaff (2004), S.190

⁵⁹ Eckardt (2010), S.135

dukte des Unternehmens übertragen, da die einzelnen Produkte vom Konsumenten nicht miteinander in Verbindung gebracht werden. (Beispiel: Persil)

Um Marktbarrieren aufzubauen, eignet sich die *Mehrmarkenstrategie*. Sie ist darauf ausgerichtet Kunden mit einer geringen Markentreue zu bedienen. Durch die Einführung von gleichartigen Produkten, werden Barrieren für andere Anbieter geschaffen. Im Handel spricht man hier von einer „Reservierung von Regalflächen und damit dem Schutz vor Neuprodukteinführungen der Konkurrenz“⁶⁰. Gefahr bei der Mehrmarkenstrategie ist der Kannibalisierungseffekt. Hierbei können sich die gleichartigen Produkte desselben Unternehmens gegenseitig vom Markt drängen.⁶¹ (Beispiel: Unilever mit seinen Marken Dove und Axe)

Eine weitere Markenstrategie bildet die *Markenfamilienstrategie*. Bei der Markenfamilie handelt es sich um eine Einführung „mehrere[r] Produkte unter einem Markennamen“⁶². Eine Markenfamilie ist allerdings nur dann sinnvoll, wenn die Einzelprodukte der gleichen Produktgruppe angehören.⁶³ Vorteil dieser Strategie ist, dass aufgrund von Synergieeffekten die Einführung neuer Produkte unter der Markenfamilie vereinfacht wird und somit auch die Marketingkosten dezimiert werden können.⁶⁴ (Beispiel: Nivea)

Die *Dachmarkenstrategie* – oder auch „Umbrella Branding“ genannt – zeichnet sich durch eine einheitliche Führung des gesamten Sortiments unter dem Firmennamen aus. Die Strategie ist aufgrund von einem produktübergreifenden Marketing relativ kostengünstig, doch werden Imageschäden schnell auf das gesamte Sortiment übertragen, da alle Produkte unter dem gleichen Name vermarktet werden.⁶⁵ (Beispiel: Ferrero)

Beim *Markentransfer* wird das bestehende Image einer Marke auf eine neue Produktgruppe der Marke übertragen. Hierbei steigt ein Unternehmen mit der gleichen Marke in ein neues Produktsegment ein und nutzt die Markentreue der Kunden, um das neue Produktsegment zu erschließen. Wichtig beim Markentransfer ist eine gewisse Ähnlichkeit der Produktsegmente. Die Produkte sollten eine ähnliche Zielgruppe anstreben, um die Synergieeffekte der gleichen Marke optimal zu nutzen. Außerdem ist eine gleich bleibende Qualität Grundvoraussetzung für einen Markentransfer, da eine Er-

⁶⁰ Pfaff (2004), S.191

⁶¹ Vgl. Pfaff (2004), S.191; Eckardt (2010), S.136

⁶² Pfaff (2004), S.191

⁶³ Vgl. Eckardt (2010), S.136

⁶⁴ Vgl. Pfaff (2004), S.192

⁶⁵ Vgl. Eckardt (2010), S.136

wartungshaltung bezüglich der Qualität von Kundenseite von Anfang an besteht.⁶⁶
(Beispiel: Hugo Boss, die in den Kosmetikmarkt eingestiegen sind)

In der Markenpolitik finden auch **vertikale Markenstrategien** Anklang. Hierbei handelt es sich um die Unterscheidung zwischen Herstellermarken und Handelsmarken.

Herstellermarken	Handelsmarken
<ul style="list-style-type: none"> - Obere Preiskategorie - Überdurchschnittliche Qualität - Hoher Bekanntheitsgrad - Hersteller legt die Zielgruppe, das Markenimage, den Verbreitungsgrad, die Qualität und den Preis fest 	<ul style="list-style-type: none"> - Niedrigere Preiskategorie - Durchschnittliche Qualität - Geringer Verbreitungsgrad, da sie meist nur innerhalb einer bestimmten Handelskette angeboten werden

Tabelle 4: Vertikale Markenstrategie

Quelle: in Anlehnung an Pfaff (2004), S.193f.

Tabelle 4 zeigt die Unterschiede zwischen Hersteller- und Handelsmarken in der vertikalen Markenstrategie. Im Bereich der Handelsmarken ist eine Tendenz zu erkennen, dass diese zunehmend an Bedeutung gewinnen. Durch das preisbewusstere Denken der Konsumenten werden Handelsmarken immer mehr präferiert und konkurrieren so immer stärker mit den Herstellermarken.

Innerhalb der **internationalen Markenstrategien** besteht die Möglichkeit zwei grundlegende Ausrichtungen festzulegen: multinationale und globale Strategien.

⁶⁶ Vgl. Pfaff (2004), S.193

Multinationale Strategien beschreiben eine individuelle Anpassung der Marke und des Marketings an lokale Gegebenheiten. Die länderspezifische Ausrichtung der Marke ermöglicht so einen leichteren Markteintritt im Ausland. (Beispiel: Coca-Cola)

Bei der *globalen Strategie* wird weder die Marke noch das Marketing an die lokalen Märkte angepasst. Es wird eine einheitliche Strategie und Positionierung verfolgt. (Beispiel: Red Bull)

Die Wahl der internationalen Markenstrategie ist stark branchenabhängig. So wird im technischen Bereich eher auf eine globale Strategie gesetzt, da die Produkte meist erklärungsbedürftig sind und eine Auflistung von technischen Details eines Produktes nicht an länderspezifische Gegebenheiten angepasst werden muss. Im Konsumgütermarketing hingegen sind diese Anpassungen oftmals entscheidend für eine erfolgreiche Positionierung der Marke im Ausland. Hier gilt die Devise: Andere Länder, andere Sitten. Zum Beispiel entspricht das europäische Schönheitsideal nicht dem asiatischen, weshalb bei Konsumgütern vor allem in der Print- und TV-Werbung eine Anpassung unumgänglich ist.

4.1.4 Design

Design beschreibt die „Gestaltung im Hinblick auf Oberfläche, Funktionalität, Anwenderfreundlichkeit und Schönheit“⁶⁷ eines Produktes. Es verbirgt eine Möglichkeit der Abgrenzung vom Wettbewerb, hauptsächlich im Premiumsegment. Viele Konsumenten verbinden Design mit Qualität, doch hier wird klar, dass Design als Qualitätsindikator einen sehr subjektiven Charakter hat. Denn Geschmack ist ein von individuellen Präferenzen geprägter Aspekt.⁶⁸

4.1.5 Verpackung

Der Verpackung eines Produktes können mehrere Funktionen zugeordnet werden:

- „Schutzfunktion
- Transport- und Lagerfunktion

⁶⁷ Pfaff (2004), S.195

⁶⁸ Vgl. Pfaff (2004), S.195

- Mengenabgrenzungsfunktion
- Werbefunktion
- Identifizierungsfunktion
- Informationsfunktion⁶⁹

Vor allem in der IT-Branche und speziell im Software- und Dienstleistungsbereich im B2B-Geschäft spielt die Verpackung im Sinne einer Schachtel, in der das Produkt verpackt wird, keine Rolle. Hier sind es Broschüren, die eine Verpackung für das immaterielle Gut bilden. Im Konsumgütermarketing ist sie bei vielen Konsumenten kaufentscheidend und somit ein wichtiger Bestandteil der Produktpolitik.

4.2 Preispolitik

Der Preis dient als absatzpolitisches Instrument im Marketing-Mix und „stellt eine wesentliche Eigenschaft eines Produktes dar“⁷⁰. Im Zentrum der Kaufentscheidung liegt hierbei immer das Preis-/Leistungsverhältnis, das sich aus „dem Preis und dem Nutzen eines Produktes“⁷¹ ergibt.

Der Preis unterliegt verschiedenen Einflussfaktoren, die ihn sowohl intern als auch extern beeinflussen können. Interne Einflussfaktoren bilden die „interne Organisationsform und die dadurch entstandene unternehmensspezifische Kostenstruktur“⁷². Aber auch die Kapazitätsauslastung in Bezug auf die Produktion und Logistik im Unternehmen beeinflussen die Preispolitik, da die Produktion unmittelbar mit dem Absatz zusammenhängt. Die externen Einflussfaktoren auf die Preispolitik beziehen sich auf die Marktsituation. Hierbei kommt es auf den Wettbewerb und dessen Struktur an. Dieser kann als Monopol, als Oligopol oder als Polypol aufgestellt sein. Des Weiteren spielt auch der Zeitpunkt des Markteintrittes eine bedeutende Rolle. Dabei stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Entweder tritt das Unternehmen in den Markt als Marktführer oder als Marktfolger ein. Auch die Nachfrage auf dem Markt nimmt eine wichtige Funktion in der Preispolitik ein. Denn von Zielgruppenseite besteht eine Preisvorstellung die

⁶⁹ Eckardt (2010), S.137

⁷⁰ Eckardt (2010), S.137

⁷¹ Eckardt (2010), S.137

⁷² Pfaff (2004), S.225

über das Preisimage (Qualitätsbezug des Produktes: hochpreisig = hohe Qualität) und über das Selbstimage (Prestigeeffekte etc.) gebildet wird.⁷³

4.2.1 Preisentscheidung

Die Preisentscheidung ist grundlegend für die Preispolitik. Sie kann aus verschiedenen Anlässen erfolgen. Die erstmalige Festlegung kann aufgrund von Markteintritten in neue Märkte, neuen Produkten im Programm oder bestimmten Ausschreibungen⁷⁴ geschehen. Eine gelegentliche Änderung der Preise kann aufgrund von Veränderungen in der Nachfrage, den gesetzlichen Vorschriften, der Konkurrenzsituation oder den internen Kosten entstehen. Der dritte und letzte Anlass für eine Preisfestsetzung ist ein einmaliger Anlass. Dies kann z.B. ein Abverkauf oder ein Sonderverkauf aufgrund von Quartalsende o.ä. sein.⁷⁵

Im Rahmen der Preisentscheidung gibt es drei verschiedene Ansätze der Festsetzung:

- Kostenorientiertes Verfahren
- Marktorientiertes Verfahren

Kostenorientierte Preisfestsetzung

Bei der kostenorientierten Preisfestsetzung liegt der Fokus auf der Deckung der Kosten durch die Leistungserstellung. Hierzu zählen sowohl die Produktion als auch der Vertrieb des Produktes oder der Dienstleistung. Die Aufdeckung dieser Kosten kann über zwei verschiedene Verfahren erfolgen.

Die *Vollkostenrechnung* beschreibt die Verteilung aller angefallenen Kosten (fix und variabel) auf ein Produkt. Dieser Summe wird dann eine gewisse Gewinnspanne aufgerechnet, wodurch man den Preis erhält. Man spricht bei diesem Verfahren auch von einer progressiven Kalkulation. Vorteil dieser Methode ist die Einfachheit, da keine Preiskämpfe auf dem Markt berücksichtigt werden. Jedoch funktioniert dieses Verfahren nur, wenn der Wettbewerb seine Preise ähnlich kalkuliert.

⁷³ Vgl. Pfaff (2004), S.225f.

⁷⁴ Ausschreibungen sind Angebotseinforderungen von öffentlichen Behörden.

⁷⁵ Vgl. Eckhardt (2010), S.138

Die *Teilkostenrechnung* berücksichtigt nur die variablen Kosten, die durch die Produktion oder Erstellung der Leistung entstehen. Als Instrument dieser Methode greift die Deckungsbeitragsrechnung.⁷⁶

Markt- bzw. nachfrageorientierte Preisfestsetzung

Bei der marktorientierten Preisfindung geht es um die Analyse des Wettbewerbes. Der Preis des eigenen Produktes richtet sich an der Konkurrenz. Grundlegende Überlegung sollte bei diesem Verfahren sein, ob eine Preisführerschaft oder eine Qualitätsführerschaft als Unternehmensziel gilt.

Bei der nachfrageorientierten Preisfindung liegen die finanziellen Möglichkeiten des Kunden im Vordergrund. Es wird ermittelt was der Kunde bereit ist zu zahlen und daraus ergibt sich ein Budget zur Herstellung bzw. Entwicklung des Produktes. Bei Dienstleistungen muss bei dieser Art der Preisfestsetzung der Leistungsumfang oder die Beratung entsprechend angepasst werden.⁷⁷

4.2.2 Preisstrategien

Die Preisfindung wird zwischen vier Strategieansätze unterschieden. Die Premium-, die Tiefpreis-, die Vorteils- und die Übervorteilsstrategie.

Die *Premiumstrategie* beinhaltet das Angebot von qualitativ sehr hoher Leistung zu einem sehr hohen Preis. Man bedient mit dieser Strategie meist nur eine Nische und somit eine kleine Zielgruppe.

Bei der *Tiefpreisstrategie* werden die Produkte mit sehr niedriger Qualität zu einem sehr niedrigen Preis vertrieben. Man spricht hier auch von einer Billigwarenstrategie.

Bei der *Vorteilsstrategie* werden Produkte mit hoher Qualität zu einem niedrigen Preis angeboten. Im Bereich der Markenpolitik sind hier die typischen Handelsmarken anzusiedeln.

Die *Übervorteilsstrategie* umfasst den Verkauf von Produkten mit niedriger Qualität zu übersteuerten Preisen, was ein hohes Risiko mit sich birgt. Denn haben die Konsumenten

⁷⁶ Vgl. Eckardt (2010), S.138ff

⁷⁷ Vgl. Pfaff (2004), S.231ff

ten erst einmal begriffen, dass die Qualität nicht dem Preis entspricht, so ist ein Wiederkauf sehr unwahrscheinlich und eine Weiterempfehlung ebenso.

Die aufgeführten Preisstrategien gelten als die klassischen Standardstrategien. Doch während des Produktlebenszyklus finden weitere Strategien Anwendung: die Penetrationsstrategie und die Skimmingstrategie. Die *Penetrationsstrategie* wird einmalig zur Marktdurchdringung angewendet. Hierbei wird ein bestimmter Preis festgesetzt, der eine Marktdurchdringung vereinfachen soll. Bei der *Skimmingstrategie* wird der Einstiegspreis des Produktes zunächst sehr hoch angesetzt. Ziel ist es hierbei am Anfang des Produktlebenszyklus möglichst viel Gewinn abzuschöpfen, um dann im weiteren Verlauf des Zyklus den Preis entsprechend senken zu können, um dem Wettbewerb standhalten zu können. Sinn der Skimmingstrategie ist es, die Gewinne in weitere Forschung und Weiterentwicklung zu investieren, um weiter Marktführer zu bleiben.⁷⁸

4.2.3 Preisdifferenzierung

Im Rahmen der Marktparzellierung, also der Segmentierung der Märkte, besteht die Möglichkeit Preisdifferenzierungen durchgeführt werden. Der Nutzen und somit die Maximalpreisbereitschaft werden individuell vom Kunden wahrgenommen und ermöglichen den Anbietern so eine Differenzierung der Leistungen über den Preis. Eine Preisdifferenzierung kann horizontal („unterschiedliche Preissegmente innerhalb eines Teilmarktes“⁷⁹) und vertikal („unterschiedliche Preis-Absatz-Funktionen von mehreren, eindeutig abgrenzbaren Teilmärkten“⁸⁰) stattfinden.

Eine Differenzierung des Preises erfolgt nach unterschiedlichen Formen:

- Zeit (bei schwankender temporärer Nachfrage werden die Preise differenziert)
- Raum (die Produkte werden zu unterschiedlichen Preisen in unterschiedlichen Gebieten angeboten)
- Personen (aufgrund von Alter, Beruf o.ä. werden die Preise angepasst, z.B. Seniorenpreise/Kinderpreise)
- Verwendungszweck

⁷⁸ Vgl. Pfaff (2004), S.234ff; Eckardt (2010), S.143ff

⁷⁹ Eckardt (2010), S.146

⁸⁰ Eckardt (2010), S.146

- Menge (durch bestimmte Abnahmemenge können z.B. Mengenrabatte ermöglicht werden)
- Produktvariationen (über verschiedene Angebotsvarianten, z.B. die Ausstattung oder den Umfang der Leistung, werden die Preise differenziert)⁸¹

4.2.4 Konditionenpolitik

Im Rahmen der Konditionenpolitik gibt es verschiedene Möglichkeiten die Preise zu steuern. Hierzu zählen Rabatte, Absatzkredite sowie Lieferungs- und Zahlungsbedingungen.

Rabatte

Rabatte können im Wesentlichen in zwei Formen unterschieden werden: handelsbezogene Rabatte (Funktionsrabatt, Mengenrabatt, Treuerabatt und Zeitrabatt) und verbraucherbezogene Rabatte (Barzahlungsrabatt, Treuerabatt/Rabattmarken).

Funktionsrabatte werden dem Handel vom Hersteller dann gewährt, wenn dieser bestimmte Funktionen übernimmt. Diese sind z.B. Transport, Lagerung und in vielen Fällen auch Werbekosten, die im Rahmen sogenannter WKZ's (Werbekostenzuschläge) erstattet werden.

Mengenrabatte dienen dazu, den Handel anzutreiben größere Mengen abzunehmen. Dies kann entweder pro Periode oder pro Kunde/Auftrag interpretiert werden.

Im Rahmen der *Treuerabatte* werden dem Handel dann gewährt, wenn eine besondere Treue dem Hersteller gegenüber besteht. Dies kann z.B. auf einer langjährigen Zusammenarbeit basieren. Sie dienen der Kundenbindung.

Zeitrabatte sind „bestellzeitpunkt- oder bestellzeitperioden-bezogen“⁸². Sie werden aufgrund von z.B. Quartalsende, einem bestimmten Zeitpunkt im Produktlebenszyklus des Produktes oder bestimmter Verkaufsförderung gewährt.

⁸¹ Vgl. Eckardt (2010), S.145f.; Pfaff (2004), S.240ff

⁸² Becker (2005), S.120

Barzahlungsrabatte, als Skonti, werden besonders Endverbrauchern ermöglicht. Sie dienen dazu, dem Endverbraucher einen Anreiz zur unmittelbaren Rechnungsbegleichung zu geben.⁸³

Absatzkredite

„Die *Absatzkreditpolitik* umfasst alle Maßnahmen, Abnehmer aufgrund der eigenen Gewährung von Krediten oder Leasingangeboten zum Kauf der eigenen Produkte (Leistungen) zu veranlassen.“⁸⁴

Das *Leasing* beinhaltet eine zeitbegrenzte Vermietung der Güter. Es entspricht einem „Nutzungsrecht für einen bestimmten Zeitraum“⁸⁵ und wird über Leasing-Raten, die vom Leasingnehmer geleistet werden müssen, abgerechnet. Ein Leasing kann direkt und indirekt erfolgen. Das direkte Leasing bedeutet, dass der Anbieter selbst als Leasinggeber eintritt. Beim indirekten Leasing tritt eine Leasinggesellschaft dafür ein. Sie kauft die Güter und verleast sie an Endkunden.⁸⁶

Lieferungs- und Zahlungsbedingungen

Die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen entsprechen meist den Geschäftsbedingungen und sind in den AGB's festgehalten. Sie beschreiben den Inhalt und das Ausmaß der Leistungen und regeln die Rahmenbedingungen der Bezahlung.

Die Lieferbedingungen regeln:

- Ort und Zeit des Abschlussgeschäftes
- Zu bezahlender Aufschlag für Verpackung, Versand und Versicherung der Ware
- Das Umtauschrecht
- Eventuell auftretende Vertragsstrafen
- Mindestabnahmemengen

⁸³ Vgl. Eckardt (2010), S.146f; Becker (2005), S.120ff.

⁸⁴ Becker (2005), S.124

⁸⁵ Eckardt (2010), S.148

⁸⁶ Vgl. Eckardt (2010), S.148

Die Zahlungsbedingungen regeln:

- Art und Zeitpunkt der Zahlung
- Zahlungsfristen
- Inzahlungnahmen von gebrauchten Gütern
- Eventuelle Gegengeschäfte⁸⁷

4.3 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik ist strategisch aufgebaut, wie das Grundkonzept des strategischen Marketings. Im Folgenden wird die Strategie in der Kommunikationspolitik mit all ihren Bestandteilen und Phasen genauer betrachtet.

Abbildung 7 stellt die wesentlichen Bestandteile der Kommunikationspolitik dar. Zu Beginn muss die Kommunikationssituation mithilfe einer SWOT-Analyse auf ihre externen Chancen und Risiken und ihre internen Stärken und Schwächen überprüft werden. Ausgehend von den Ergebnissen können die Zielgruppe ermittelt, beschrieben und im Anschluss die Kommunikationsziele definiert werden. Sind die ökonomischen und vor-ökonomischen (psychologischen) Kommunikationsziele festgelegt, kann eine Kommunikationsstrategie definiert werden. Hier werden die Schwerpunkte und die Instrumente der Kommunikation festgelegt. Die Instrumente können in zwei Kategorien eingeordnet werden: above-the-line (klassische Werbung, Direkt-Werbung/-Marketing, Online-Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, persönlicher Verkauf) und below-the-line (Verkaufsförderung, Sponsoring, Product Placement, Event-Marketing, Ambush Marketing).⁸⁸

⁸⁷ Vgl. Eckardt (2010), S.148f

⁸⁸ Vgl. Eckardt (2010), S.163f



Abbildung 7: Planungsprozess der Kommunikationspolitik

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Eckardt (2010), S.163

4.3.1 Werbung

„Werbung ist der bewusste Versuch, bestimmte potenzielle Kunden unter Zuhilfenahme von ausgewählten Mitteln zu einem, dem unternehmenspolitischen Ziel dienenden Handeln, zu veranlassen.“⁸⁹ Werbung kann über verschiedene Werbekanäle eingesetzt werden: Anzeigen in Print-Medien, Spots in Fernsehen und Radio, Außenwerbung und Werbegeschenke/Give-aways. Es wird in fünf unterschiedliche Formen und Ziele der klassischen Werbung unterschieden:

- Institutionelle Werbung (langfristiger Aufbau eines Images)
- Markenwerbung (langfristige Bildung und Schaffung einer Marke)
- Angebotswerbung (Angebot und Eigenschaften werden beworben)

⁸⁹ Pfaff (2004), S.251

- Aktionswerbung (Sonderaktionen/-rabatte werden beworben)
- Advokative Werbung („Stellungnahme zu kontroversen Themen“⁹⁰)

Im nächsten Schritt muss die Zielgruppe festgelegt werden. Die Zielgruppendefinierung spielt eine später bei der Wahl der Werbemittel eine große Rolle, da diese so zielgruppenwirksam wie möglich ausgesucht werden. Nachfolgend wird das Werbebudget bestimmt. Das Budget wird anhand des Vorjahresumsatzes festgelegt. Sind Zielgruppe und Werbebudget bekannt, können die Werbeträger ausgewählt werden. Hierzu zählen die klassischen Print- und elektronischen Medien, aber auch Internet und Handys. Schlussendlich muss über die Gestaltung den Aufbau der Werbebotschaft entschieden werden. Hierbei müssen die Kundenbedürfnisse und –wünsche besonders berücksichtigt werden, denn ausschließlich so kann eine Werbemaßnahme als erfolgreich bezeichnet werden.⁹¹

4.3.2 Direkt-Werbung/-Marketing

Ziel des Direkt-Marketings ist es eine langfristige Kundenbindung aufzubauen. Dies wird über eine direkte und zielgruppenspezifische Ansprache umgesetzt. Ein Beispiel für eine Direkt-Werbung ist die Telefonwerbung (Tele-Marketing/Tele-Sales). Im Direkt-Marketing werden größtenteils Neukunden generiert. Die Kundendaten werden mithilfe von Adresskäufen oder Kontaktformularen auf Webseiten erlangt. Die Zielgruppendefinition ist besonders wichtig, da nur so eine erfolgsversprechende Kundenansprache vonstattengehen kann und die Maßnahmen optimiert umgesetzt werden können.⁹² Direkt-Marketing kann aber auch für Bestandskunden verwendet werden. Hier werden z.B. Direkt-Mailings oder Newsletter per Post an die Bestandskunden verschickt.

4.3.3 Online-Marketing

Online-Marketing besteht aus verschiedenen Kanälen, die einen Online-Marketing-Mix bilden:

- Suchmaschinenmarketing

⁹⁰ Pfaff (2004), S.252

⁹¹ Vgl. Pfaff (2004), S.251ff.

⁹² Vgl. Pfaff (2004), S.264f

- Unternehmenswebseite
- Online-Branchenportale
- Online-Werbung und Affiliate-Marketing
- E-Mail-Marketing
- Internetforen
- Online-Nachrichtenseiten
- RSS-Feeds
- Unternehmensblogs
- Social Network Plattformen

Das *Suchmaschinenmarketing* (SEM) besteht aus der Suchmaschinenoptimierung (SEO), die darstellt, welche Inhalte einer Webseite besonders wichtig sind, um in der Suchmaschine oft aufgeführt zu werden. Die Auswertung erfolgt über z.B. Google Analytics. Ein weiterer Bestandteil des Suchmaschinenmarketings ist das Keyword-Advertising, auch Suchmaschinen-Werbung (SEA) genannt, welches zum Ziel hat, über bestimmte Schlüsselwörter als Anzeige im Suchmaschinenportal dargestellt zu werden (Google AdWords). Die Anzeigen werden gesondert am Seitenrand oder vor den Suchergebnissen aufgeführt und ermöglichen so einen höheren Traffic auf der eigenen Webseite.

Eine *Unternehmenswebseite* ermöglicht nicht nur eine Grundpräsenz in den Online-Medien. Sie bildet mithilfe einer ansprechenden Gestaltung und inhaltlich wertvollen Texten und Informationen ein Mittel zur Neukundengenerierung. Der potentielle Kunde hat über eine Webseite die Möglichkeit etwas über das Unternehmen und sein Portfolio zu erfahren.

Online-Branchenportale können genutzt werden, um über zielgruppenspezifische Portale die Bekanntheit zu steigern und auf sich aufmerksam zu machen.

Online-Werbung erfolgt über Banner. Sie werden auf stark besuchten Seiten geschaltet, um auch hier wieder die Bekanntheit und Aufmerksamkeit zu steigern. Auch das *Affiliate-Marketing* wird in der Online-Werbung genutzt. Hierbei bietet ein Unternehmen (Merchant) auf seiner Webseite Werbefläche für andere Unternehmen (Affiliate) an. Ein Dritter (Netzwerkbetreiber) regelt die technischen Angelegenheiten.

Beim *E-Mail-Marketing* werden Newsletter mit den neusten Informationen über das Unternehmen verschickt. Es zählt zum Direkt-Marketing, da die Adressaten meist persönlich angesprochen werden. In Abbildung 8 ist zu sehen, dass diese Form der Kommunikationspolitik in vielen Unternehmen umgesetzt wird.

Internetforen und *Unternehmensblog* werden für den Erfahrungsaustausch zwischen den Kunden genutzt. Dem Unternehmen bieten diese Plattformen die Möglichkeit eigene Beiträge einzustellen. *RSS-Feeds* hingegen gehen nicht vom Unternehmen aus, sondern vom User. Hier bekommt der User automatisch eine Benachrichtigung, sobald eine Änderung auf einer von ihm ausgewählten Webseite vorgenommen wird. Der User bleibt anonym und das Unternehmen muss ihn nicht in einen Verteiler aufnehmen.

Online-Nachrichtenseiten sind in die Pressearbeit einzuordnen, da hier nur Pressemitteilungen oder andere Artikel über das Unternehmen veröffentlicht werden.

Social Network Plattformen, wie Twitter oder Facebook, bieten Unternehmen die Möglichkeit sich dort zum einen zu präsentieren und zum anderen die Follower/Abonnenten auf dem Laufenden zu halten. Hier können besondere Werbeaktionen veröffentlicht werden, aber auch Pressemitteilungen oder andere Neuigkeiten. Diese Plattformen bieten Unternehmen auch die Möglichkeit Werbung zu schalten, um den Bekanntheitsgrad zu steigern.⁹³

Im heutigen Zeitalter gewinnt das Online-Marketing immer mehr an Bedeutung. Nicht nur aus Kostengründen findet die onlinebasierte Werbung in Unternehmen mehr Anklang. Auch die Vielfältigkeit und die Einfachheit durch den technologischen Fortschritt machen das Online-Marketing zu einem attraktiven absatzpolitischen Instrument. So auch der Bundesband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM). In einem Artikel zum Thema Online-Marketing veröffentlicht der Verband eine Statistik zum Einsatz von Online-Werbung. In Abbildung 8 ist zu sehen, dass im Jahr 2014 30% des Werbeetats in Online-Marketing investiert wurde. Im Vergleich zum Vorjahr ist das ein Anstieg um 6%. Die Tendenz innerhalb der Online-Medien geht stark Richtung Web 2.0-Anwendungen⁹⁴. BITKOM-Marketingexperte Markus Altvater ist der Überzeugung, dass „Banner und Suchmaschinenmarketing“ heute nicht mehr

⁹³ Vgl. Reimers (2013), S.13ff.

⁹⁴ Web 2.0 beschreibt alle Sozialen Netzwerke, wie Twitter, Facebook, Xing. Es sind damit also interaktive Online-Medien gemeint.

ausreichen.⁹⁵ Das Online-Marketing bietet Unternehmen eine Vielfalt an Kommunikationsinstrumenten, die sehr zukunftsorientiert sind.

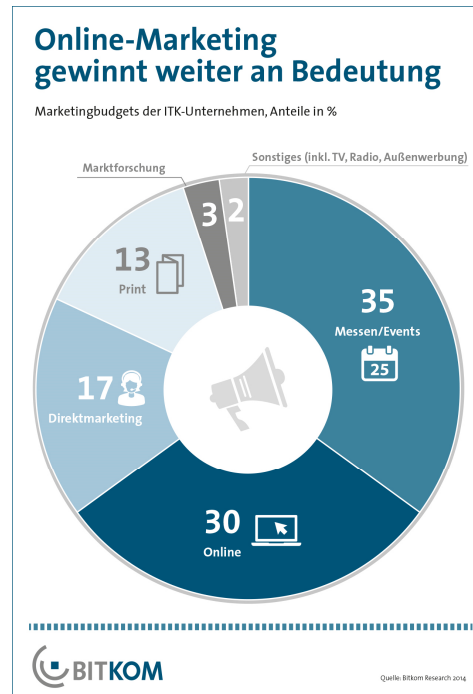


Abbildung 8: Marketingbudgets der ITK-Unternehmen

Quelle: BITKOM (2014)

URL: http://www.bitkom.org/files/documents/140811_online_marketing.jpg (Datum des Zugriffs: 09.06.2015)

4.3.4 Öffentlichkeitsarbeit/PR

Die Öffentlichkeitsarbeit, oder Public Relations (kurz PR) genannt, dient Unternehmen vor allem der Beziehungspflege zur Öffentlichkeit (z.B. Behörden) und vor allem zur Presse. Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist es, ein positives Image nach außen aufzubauen. Sie ist wichtiger Bestandteil der Kommunikationspolitik und wird vor allem im B2B-

⁹⁵ BITKOM (2014)

URL: [http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Marketingbudgets_17_08_2014\(1\).pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Marketingbudgets_17_08_2014(1).pdf) (Datum des Zugriffs: 09.06.2015)

Geschäft gerne eingesetzt. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sind: Pressemeldungen, E-Mail-Newsletter, Pressekonferenzen, Interviewtermine, redaktionelle Pressearbeit, Case Studies/ Success Stories.⁹⁶

4.3.5 Persönlicher Verkauf

Im B2B-Bereich ist der persönliche Verkauf in Form von persönlichen Gesprächen oder Telefonaten ein beliebtes Instrument der Kommunikation. Durch den persönlichen Kontakt mit dem Kunden werden intensivere Bindungen zwischen Kunde und Vertrieb aufgebaut, wodurch eine enge Kundenbindung entsteht. Der Vertrieb ist in B2B-Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens.

4.3.6 Verkaufsförderung

Die klassische Verkaufsförderung am Point of Sale (PoS) wie man sie aus dem Einzelhandel kennt (Produktproben/-verköstigungen, Sonderaktionen, Gewinnspiele) gibt es im B2B-Bereich, speziell in der IT-Branche, in Form von Teststellungen. Hierbei wird dem Kunden ein ‚Probelauf‘ der Software angeboten. Weitere Verkaufsförderungen im B2B-Bereich sind Jahresverhandlungen bezüglich der Konditionen, sowie Rabatte, Werbekostenzuschüsse, aber auch andere Verkaufsförderungsmaßnahmen, die der Hersteller dem Handel zur Verfügung stellt.⁹⁷

4.3.7 Sponsoring

Sponsoring ist ein Instrument der Kommunikationspolitik mit hoher Außenwirkung. Es beinhaltet eine meist finanzielle Vereinbarung zwischen Sponsor und Gesponserten. Hier werden dem Gesponserten vom Sponsor finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt. Als Gegenleistung ist der Sponsor mit seinem Logo auf z.B. Trikots vertreten oder fungiert als Veranstalter. Sponsoring ist sehr populär im Sport. Doch auch in sozialen Bereichen, Kultur und Umwelt findet Sponsoring Anwendung. Bspw. werden Schulprojekte oder Veranstaltungen wie Konzerte oder Landwirtschaftsmessen von Unternehmen gesponsert.⁹⁸

⁹⁶ Vgl. Esslinger et al. (2003), S.137

⁹⁷ Vgl. Pfaff (2004), S.256f

⁹⁸ Vgl. Pfaff (2004), S.263f; Eckardt (2010), S.166; Becker (2005), S.177

4.3.8 Product Placement

Beim Product Placement wird versucht so unauffällig wie möglich die Produkte in Kinofilmen oder Fernsehserien zu platzieren. Ziel ist es den Konsumenten unbewusst zu erreichen. Er soll die platzierten Produkte nicht bewusst wahrnehmen.⁹⁹ Auch bei immateriellen Gütern wird Product Placement genutzt, um die Markenbekanntheit zu steigern. So z.B. UPS (Paket Dienst), die im Rahmen einer amerikanischen Serie (King of Queens) in jeder Folge präsent waren.

4.3.9 Event-Marketing

„Events (oder Event-Marketing) stellen erlebnisorientierte Inszenierungen von unternehmens- oder produktbezogenen Ereignissen [...] dar.“¹⁰⁰

Ein Event hat immer einen Veranstaltungscharakter egal in welcher Form es durchgeführt wird. Messen (branchenspezifische Messen oder Hausmessen), Pressekonferenzen, Seminare, Jubiläumsfeiern, Ausstellungen oder Betriebsbesichtigungen stellen solche Formen von Events dar. „Die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle derartiger Events bezeichnet man als Event-Marketing.“¹⁰¹

Um die Einzigartigkeit und das Erlebnisgefühl zu erreichen, sollten solche Events immer nur in Maßen stattfinden. Außerdem sollte für den Besucher dieses Events eine entspannte Wohlfühl-Atmosphäre geschaffen werden.¹⁰²

4.4 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beinhaltet alle Maßnahmen der Gestaltung des Absatzweges vom Hersteller zum Kunden. „Das zentrale Ziel der Distributionspolitik besteht darin, das richtige Produkt zur richtigen Zeit im richtigen Zustand in der richtigen Menge am richtigen Ort den Abnehmern zur Verfügung zu stellen.“¹⁰³ Sie wird in akquisitorische und physische Distribution unterschieden. Die akquisitorische Distribution stellt dabei

⁹⁹ Vgl. Becker (2005), S.177, Pfaff (2004), S.265f

¹⁰⁰ Becker (2005), S.177

¹⁰¹ Pfaff (2004), S:267

¹⁰² Vgl. Becker (2005), S.177f; Pfaff (2004), S.266ff.

¹⁰³ Eckardt (2010), S.149

den klassischen Vertrieb in direkter und indirekter Weise dar. Die physische Distribution behandelt die logistische Komponente rund um den Lieferservice.¹⁰⁴

4.4.1 Akquisitorische Distribution

Die Entscheidung, ob der direkte oder indirekte Vertrieb für ein Unternehmen geeigneter ist, verlangt ebenfalls die Entscheidung, welche Vertriebsorgane eingesetzt und welche Vertriebssysteme gewählt werden.

Der **direkte Vertrieb** zeichnet sich durch eine direkte Kommunikation mit dem Kunden und die volle Kontrolle über den Prozess des Absatzes aus. Allerdings ist der Direktvertrieb auch mit einem hohen Organisations- und Koordinationsgrad verbunden. Diese Art der akquisitorischen Distribution wird i.d.R. durch einen unternehmenseigenen Außendienst umgesetzt, der die direkte Kundenkommunikation durchführt und so eine enge und vor allem individuelle Kundenbetreuung garantiert. Der direkte Vertrieb wird vor allem im B2B-Bereich umgesetzt und gehört hier fast schon zum Standard, da meist individuelle Lösungen mit intensivem Beratungsaufwand verkauft werden. Jeder Vertriebsmitarbeiter kann nur einen gewissen Kundenstamm betreuen, weshalb eine Massendistribution im direkten Vertrieb nicht möglich ist. Zudem ist der hohe Organisations- und Koordinationsgrad des direkten Vertriebs auch mit relativ hohen Kosten verbunden. Denn nicht nur die Außendienstmitarbeiter selbst zählen zu diesem Team. Auch der Bereich Back Office muss für einen direkten Vertrieb stark ausgebaut werden.¹⁰⁵

Der **indirekte Vertrieb** hingegen zeichnet sich durch die Möglichkeit der Massendistribution aus. Des Weiteren ermöglicht er, die zeit- und kostenaufwändige Komponente der Absatzfunktion auf die entsprechenden Partner abzugeben. Die Kontrolle des Absatzprozesses entfällt allerdings durch die Abgabe, genauso wie der direkte Kontakt zum Kunden und der damit einhergehende Aufbau einer engen Kundenbindung. Im Rahmen dieser Variante des Vertriebs bieten Partnerunternehmen die Herstellerprodukte mit an. Dabei lassen sich die Partnerunternehmen in „zwei Gruppen unterscheiden: Zwischenhändler und stark dienstleistungslastige sog. ‚Business-Partner‘“¹⁰⁶. *Zwischenhändler*, wie die Bezeichnung es schon ausdrückt, kaufen die Güter beim Hersteller ein und verkaufen sie dann weiter an Händler. Diese Wiederverkäufer sind

¹⁰⁴ Vgl. Pfaff (2004), S.273ff.; Eckardt (2010), S.149f

¹⁰⁵ Vgl. Gerth (2011), S.363f; Becker (2005), S.127

¹⁰⁶ Gerth (2011), S.364

zum einen Fachhändler, die vor allem Standardprodukte mit geringem Erklärungsbedarf, wie Hardware oder einfache Software, vertreiben. Zum anderen gehören zu diesen Wiederverkäufern aber auch sogenannte Distributoren, die dem typischen Großhandel entsprechen. Kleinere Unternehmen können über sie ihre Güter beziehen. Außerdem zählen zu den Wiederverkäufern die Value-Added-Reseller, die ergänzend zum eigenen Produkt- und Leistungsportfolio Güter anderer Hersteller vertreiben. Der *Partnervertrieb* über die sogenannten ‚Business Partner‘ wird von Dienstleistungsunternehmen durchgeführt. Diese benötigen zu ihrer angebotenen Dienstleistung passende Produkte für einen ganzheitlichen Lösungsansatz. Der wesentliche Unterschied zwischen Zwischenhändler und Partnervertrieb liegt darin, dass Zwischenhändler zum einen keinen direkten Endkundenkontakt haben und zum anderen im Vergleich zum Partnervertrieb keine vertraglichen Partnerschaften geregelt sind.¹⁰⁷

4.4.2 Physische Distribution

Die physische Distribution beschreibt die „Überbrückung der zeitlich-räumlichen Distanz zwischen Anbieter und Abnehmer“¹⁰⁸, also alle Aspekte rund um die Marketinglogistik. Sie behandelt vor allem den Lieferservice mit seinen Bestandteilen Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit, Lieferbereitschaft, Lieferungsbeschaffenheit, Liefergenauigkeit und Lieferflexibilität.¹⁰⁹ Der Lieferservice ist allerdings stark abhängig vom ihm vorangestellten Logistiksystem. Dieses besteht aus Auftragsabwicklung, Lagerhaltung, Transport und Verpackung.¹¹⁰

Eine Optimierung aller Aspekte ermöglicht eine Abgrenzung zum Wettbewerb und eine Präferenzbildung beim Kunden. Über den Lieferservice lassen sich Alleinstellungsmerkmale bilden, die eine wichtige Rolle für die Kundenzufriedenheit spielen. Somit ist die physische Distribution ein wichtiges absatzpolitisches Instrument, das die akquisitorische Distribution und deren Ziele ergänzt.

¹⁰⁷ Vgl. Gerth (2011), S.364ff.

¹⁰⁸ Becker (2005), S.142f

¹⁰⁹ Vgl. Eckardt (2010), S.159

¹¹⁰ Vgl. Eckardt (2010), S.159ff.; Becker (2005), S.141ff.; Pfaff (2004), S.283ff.

4.5 Leistungs- und Servicepolitik

Die Servicepolitik gewinnt als Bestandteil des Marketings immer mehr an Bedeutung. Sie ist durch die Entwicklung der Wirtschaft in Richtung Dienstleistungssektor zu einem wesentlichen Abgrenzungsinstrument geworden. Mit der Schaffung von ganzheitlichen Lösungen rund um das Kernprodukt werden Serviceleistungen, oder auch Zusatzleistungen genannt, zu einem zentralen Element. Die Leistungs- und Servicepolitik wird im Regelfall durch einen Kundendienst verkörpert. Dieser kann sowohl in technischer als auch in kaufmännischer Hinsicht aufgebaut werden.

Der technische Kundendienst bezieht sich hauptsächlich auf die technischen Support-Leistungen oder die Installation vom verkauften Produkt. Diese Leistungen können entweder in die Preiskalkulation des Produktes miteingerechnet werden oder separat abgerechnet werden. Beim technischen Kundendienst ist ein gleichbleibender Qualitätsstandard sehr wichtig, um eine Kundenzufriedenheit und somit eine höhere Preisbereitschaft für die Zusatzleistungen beim Kunden zu erlangen.

Der kaufmännische Kundendienst bezieht sich auf die Findung eines optimalen Problemlösungsansatzes, mithilfe einer individuell angepassten Beratung. Diese Beratung erfolgt in informativer Gestaltungsform. Dem Kunden sollen stichhaltige Argumente für eine positive Kaufentscheidung nahegelegt werden.

In Bezug auf die zeitliche Gestaltung stehen drei Möglichkeiten zur Auswahl. Eine Serviceleistung kann vor dem Kauf (Pre-Sales), während des Kaufs (At-Sales) und im Anschluss des Kaufs (After-Sales) geleistet werden. Vor dem Kauf sind es Leistungen, die dem Kunden eine Kaufentscheidung vereinfachen, Kaufrisiken abbauen und eine Vertrauensbasis zwischen Kunden und Anbieter schaffen sollen. Während des Kaufs sind es z.B. die Zahlungsmöglichkeiten, wie ein EC-Kartenzahlungsgerät. Nach dem Kauf wird die Leistungs- und Servicepolitik vor allem in Form von Support-Leistungen¹¹¹ umgesetzt. Sie ermöglichen die Nutzung der Produkte und bauen so eine Kundenzufriedenheit auf. Zudem können in kaufmännischer Hinsicht nach Lieferung und Installation des Produktes erneute Feedback-Gespräche zwischen Kunden

¹¹¹ Support-Leistungen sind die klassischen Kundenberatungen in Form eines Call-Centers. Der Begriff Support findet hauptsächlich in der IT-Branche Anwendung und wird hier als technischer Kundendienst in Form einer remote-Leistung (vom Firmensitz aus und nicht beim Kunden vor Ort) gesehen.

und Vertrieb geführt werden. Mögliche nicht zufriedenstellende Aspekte können so in Erfahrung gebracht werden, um im Beschwerdemanagement dagegen zu wirken.¹¹²

¹¹² Vgl. Gerth (2011), S.343ff.; Pfaff (2004), S.210ff.

5 Praxisbeispiel: Nexthink und Consulting4IT

5.1 Marketingstrategien in der IT Branche

Die in dieser Arbeit aufgeführten Strategien beziehen sich auf den Markt den ein Unternehmen mit seinem Produkt oder seiner Dienstleistung bedienen möchte. Sie sind also branchenunabhängig und müssen von jedem Unternehmen festgelegt werden, um das Marketing strategisch aufzubauen und zu strukturieren. Auch Unternehmen der IT-Branche wenden diese Strategien an. Doch die Branche bildet einen sich sehr schnell entwickelnden Markt, weshalb hier spezielle Strategien Anwendung finden.

Geoffrey A. Moore entwickelt hierfür das sogenannte Tornado Phänomen¹¹³. Es erklärt die Strategieentwicklung im Laufe des Produktlebenszyklus eines Produktes oder einer Dienstleistung aus schnell wachsenden Märkten.

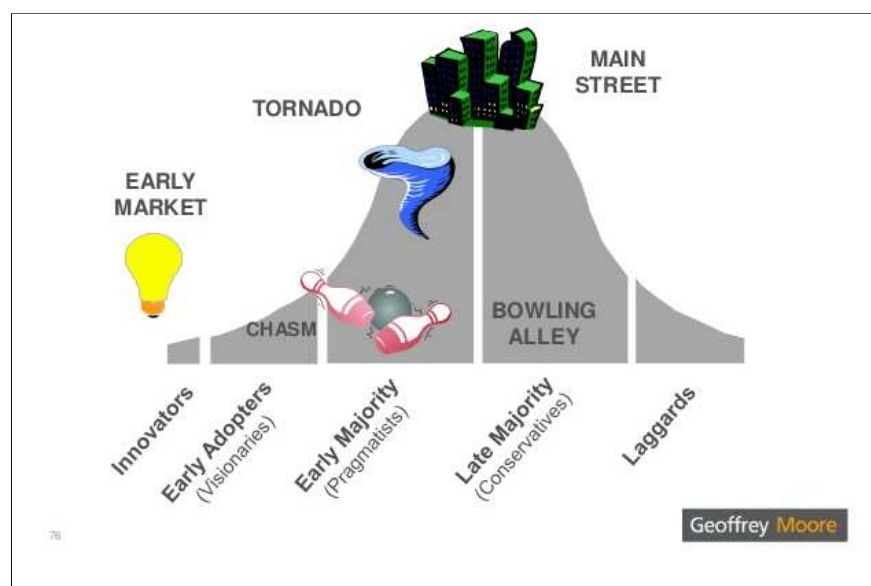


Abbildung 9: Tornado Phänomen nach Geoffrey A. Moore

Quelle: <http://image.slidesharecdn.com/hilsummary-skok-moore-startupsecrets-121101115922-phpapp01/95/startup-secrets-wrap-up-geoffrey-moore-an-insiders-guide-72-638.jpg%3Fcb%3D1353755630> (Datum des Zugriffs: 15.06.2015)

¹¹³ Vgl. Moore (2002); Moore (2004)

Moore teilt die Kunden in fünf unterschiedliche Gruppen ein, die entsprechend der Phase im Produktlebenszyklus angesprochen werden:

- **Innovatoren** (Innovators): Sie bilden die typischen ersten Kunden, bringen daher noch keinen Umsatz, sind aber wichtig, um das Produkt publik werden zu lassen.
- **Frühe Anwender** (Early Adopters): Sie gelten als Visionäre und Revolutionäre und versprechen sich Wettbewerbsvorteile durch die Nutzung neuer, innovativer Produkte.

→ Diese beiden Kundengruppen bilden den Einführungs-Markt.

- **Frühe Mehrheit** (Early Majority): Sie sind die Pragmatiker unter den Kunden. Es ist schwer sie zu beeindrucken und vom Produkt zu überzeugen. Sie wählen bevorzugt den Marktführer, da der Markt sich am wahrscheinlichsten an die Marktführer anpasst und somit das Risiko gesenkt wird.
- **Späte Mehrheit** (Late Majority): Die Konservativen unter den Kunden bevorzugen sehr weit entwickelte, bewährte Produkte. Zudem sind sie sehr preisbewusst, weshalb sie weniger in neue Technologien investieren wollen.

→ Diese beiden Kundengruppen bilden den Mainstream-Markt.

- **„Bummler“/Nachzügler** (Laggards): Sie sollten als Zielgruppe gemieden werden, da sie als Skeptiker gelten und neuen Innovationen nur schaden wollen.

Zusätzlich zu der Gliederung der Kunden wird in Moores Tornado Phänomen der Mainstream-Markt mit der frühen Mehrheit und der späten Mehrheit in vier Schritte unterteilt.

- **Abgrund** (Chasm): Wird ein innovatives Produkt auf einen Markt eingeführt, bedient es die ersten beiden Kundengruppen (Innovatoren, Visionäre). Da sich diese sehr stark von der nächsten Kundengruppe, den Pragmatikern, unterscheiden muss hier ein Umschwung in der Ansprache der Kunden stattfinden. Anderenfalls wird ein starker Umsatzeinbruch vonstattengehen. Es müssen Nischen bedient werden. Zudem müssen mindestens drei große innovative Unternehmen als Erstkäufer gefunden werden, um diese als Referenzen zu gewinnen.
- **Bowlingbahn** (Bowling Alley): In dieser Phase werden Nischen ausgewählt, die spezifisch bedient werden können. Wird das Produkt von einem Kunden erfolg-

reich verwendet und weiterempfohlen, so ziehen weitere Unternehmen dieser Nische nach. Wichtig ist in dieser Phase möglichst konkurrenzlos zu bleiben. Diese Abgrenzung vom Wettbewerb bzw. die Ausschaltung des Wettbewerbs ist besonders durch eine Kostenorientierung erfolgreich, denn die zu erreichende Kundengruppe bilden die Pragmatiker, die einen kostenorientierten Ansatz bevorzugen.

- **Tornado:** Nachdem die Nischen erschlossen wurden, ist es das Ziel die großen Märkte zu erschließen. Hierbei muss die Produktstrategie von kundenspezifisch angepassten Produkten, also einer Individualisierung, in eine Standardisierung gewandelt werden. Um die Menge an Aufträgen bewältigen zu können, müssen die Produkte weitestgehend standardisiert werden. Auslöser für den ‚Tornado‘ ist die Etablierung im Nischenmarkt und Anpassung an die infrastruktur- und produktorientierten Käufer. Durch die Standardisierung werden Möglichkeiten der strukturierten Produktion geschaffen, wodurch auch die Infrastruktur gefestigt werden kann. Die Spezialisierungen des standardisierten Produktes übernehmen sogenannte Monkeys, die weiter Nischen bedienen und das Produkt hierfür entsprechend erweitern.
- **Main Street:** Ziel des Tornado Phänomens ist es am Ende Marktführer zu sein. Dies gelingt indem man die Pragmatiker für sich gewinnt. Hat sich das standardisierte Produkt etabliert und ist die Anpassung an den Massenmarkt erfolgreich vonstattengegangen, so können in der Rezession wieder Individualisierungsmaßnahmen eingebracht werden. Das Kernprodukt bleibt bestehen, es werden allerdings individuell auswählbare Zusatzeigenschaften (Add-On´s) zur Verfügung gestellt. Mit dieser Strategie kann ein Unternehmen mit einem Produkt am längsten auf dem Markt bestehen.

Viele bekannte Unternehmen aus der IT-Branche haben ihre Strategie nach diesem Prinzip aufgebaut. Hierzu zählen Größen wie IBM oder Microsoft. Auch der Softwarehersteller Nexthink im Absatzgebiet Deutschland und der IT-Dienstleister Consulting4IT haben nach diesem Phänomen ihre Marketingstrategie aufgebaut und entwickelt.

5.2 Marketing Mix in der IT Branche

5.2.1 Produktpolitik in der IT Branche

Die Produktpolitik in der IT-Branche ist anders auszurichten, wie in der Konsumgüterindustrie. Viele Aspekte, die im B2C-Geschäft von großer Bedeutung sind, werden im B2B-Geschäft kaum beachtet. Detaillierter betrachtet wird die Produktpolitik von Softwareherstellern und IT-Dienstleister im Folgenden.

Softwarehersteller

Die Produktpolitik im Software-Bereich ist insofern anders als bei anderen Produkten, da eine Software ein immaterielles Produkt ist.

Aspekte wie die Verpackung haben im Hinblick dessen kaum bis keine Bedeutung.

Das Design hingegen bezieht sich nicht auf den Datenträger, auf dem die Software gespeichert ist, sondern auf die Aufmachung der Software. Wie in Kapitel 4.1.4 bereits definiert, beinhaltet der Begriff Design nicht nur die Oberfläche, sondern auch Aspekte wie die Anwenderfreundlichkeit, die bei einer Software wiederum eine bedeutende Rolle spielt. Im Bereich des Designs kann im Softwaregeschäft viel mit Wiedererkennungswerten und der Einfachheit in der Bediener-Oberfläche gespielt werden. Außerdem ist es wichtig, dass das Design einheitlich und strukturiert aufgebaut ist.

Die horizontale Markenstrategie in der Softwareindustrie ist meist eine Dachmarkenstrategie. Die Produkte werden alle unter der gleichen Marke, die meist dem Firmennamen entspricht oder ihn zumindest beinhaltet, am Markt positioniert. Jedoch können auch Kombinationen angewandt werden, wie bspw. bei Microsoft. Das Unternehmen verwendet im groben eine Dachmarkenstrategie, jedoch werden innerhalb der Dachmarke noch Markenfamilien aufgestellt, wie Abbildung 10 zeigt.

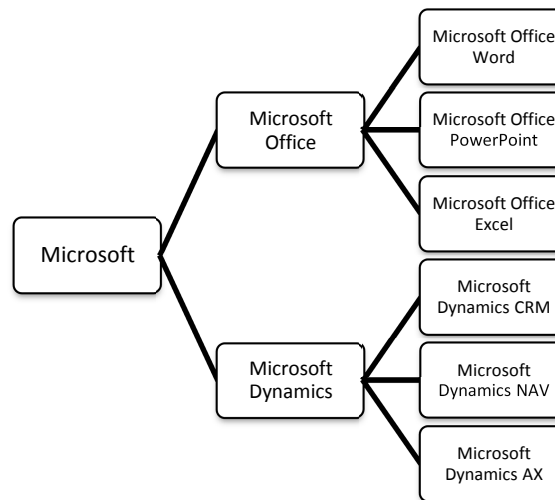


Abbildung 10: Markenpolitik Microsoft

Quelle: eigene Darstellung

Die vertikale Markenstrategie findet im Softwarebereich Anwendung keine Anwendung. Im Rahmen der internationalen Markenstrategien wird in dieser Branche meist die internationale Strategie anstatt der Globalen gewählt, da eine Anpassung an länderspezifische Gegebenheiten allein aufgrund der Sprache notwendig ist.

Die Qualität bei Softwareherstellern ist in zweierlei Hinsicht wichtig. Zum einen die Qualität der Software an sich, bei der es von großer Wichtigkeit ist, dass das Programm funktioniert und die Fehlerquote bei der Installation und Anwendung relativ gering ist. Des Weiteren ist die Qualität im Hinblick auf die ggf. zusätzlich angebotene Dienstleistung bei der Implementierung der Software wichtig.

Das Programm bzw. das Angebotssortiment findet in beiden Ausrichtungen bei Softwareherstellern Anklang. Die Sortimentsbreite ist abhängig vom Spezialisierungsgrad des Herstellers. Umso allgemeiner der Hersteller aufgestellt ist, wie bspw. Microsoft, umso breiter ist natürlich auch das Sortiment. Je fokussierter ein Unternehmen auf eine bestimmte Leistung ist, desto tiefer ist das Sortiment aufgestellt. Es gibt verschiedene Add-On's zur Standard-Software und unterschiedliche Upgrade-Möglichkeiten.

Nexthink optimiert, in Bezug auf Design, ständig seine möglichst übersichtliche und einfach zu bedienende Benutzer-Oberfläche. Wird die Bedienung einer Software zu kompliziert, besteht die Gefahr der Nicht-Nutzung oder gar Falsch-Nutzung des Produktes. Um dem aus dem Weg zu gehen werden die Softwarelösungen von Version zu Version verbessert und ausgeweitet. Der Bereich Mobile Devices ist in der IT-Branche

im Moment sehr aktuell. Nexthink passte im Zuge dessen die aktuelle Version an alle Mobile Device Betriebssysteme an (IOS, Android, Windows).

Wie in Bezug auf Softwarehersteller schon erläutert, werden bei Nexthink die Produkte unter einer Dachmarke, die dem Firmennamen entspricht, geführt. Da gerade im Softwarebereich eine starke Spezifizierung der Unternehmen durchgeführt wird, ist hier der Wiedererkennungswert durch den Einsatz einer Dachmarke am größten.

Die Qualität der Software steht auch bei Nexthink mit an oberster Stelle. Da das Unternehmen eine Vorreiter-Technologie verkauft, müssen die Produkte beim Kunden funktionieren. Wird dieser Parameter nicht erfüllt, so ist eine Marktführer-Strategie zum Scheitern verurteilt. Darum werden die Produkte, wie im oben genannten Beispiel, auch stetig optimiert.

Die Sortimentsbreite ist begrenzt auf den Bereich Client Analyse. Insofern liegt keine besonders ausgedehnte Sortimentsbreite vor. Im Bereich der Sortimentstiefe sieht das schon anders aus. Nexthink ist ein sehr innovativer und junger Softwarehersteller. Durch den hohen Spezialisierungsgrad ist das Fachwissen und Know-How zum Thema Client Analyse sehr fortschrittlich. Auch die Möglichkeit einer Testinstallation der Software (Nexthink Baseline Service) zeigt die Fortschrittlichkeit. Der Kunde hat so die Möglichkeit einer „Probefahrt“.

Alles in allem wird bei genauerer Betrachtung des Softwareherstellers Nexthink deutlich, dass auch hier vieles aus der Theorie in die Praxis umgesetzt wird.

IT-Dienstleister

Die Besonderheit in der Produktpolitik von IT-Dienstleistern ist, dass sie kein Produkt, sondern eine Dienstleistung verkaufen. Insofern ist eine Produktpolitik im klassischen Sinne nicht umsetzbar. Zunächst muss die Dienstleistung als Produkt verstanden werden, um sie nach dem theoretischen Muster vermarkten zu können.

Wie auch bei Softwareherstellern, spielt die Verpackung im IT-Dienstleistungsmarketing keine Rolle. Da das Produkt eine Dienstleistung und somit immateriell ist, wird keine Verpackung benötigt.

Das Design spielt bei IT-Dienstleistern ebenfalls kaum eine Rolle. Die visuelle Gestaltung der Tools, die zur Umsetzung der Dienstleistung verwendet werden liegt in den Händen der Softwarehersteller. Lediglich das Design eines eigens entwickelten Add-On für eine bestimmte Software oder eines zusätzlich eigens entwickelten Produktes (wenn ein solches vom Unternehmen entwickelt wurde) liegt in den Händen des

Dienstleisters. Hierbei müssen die gleichen Aspekte berücksichtigt werden wie im Fall der Softwarehersteller.

Im Bereich der horizontalen Markenpolitik ist bei IT-Dienstleistern keine Abgrenzung in erforderlich. Das Unternehmen agiert und positioniert sich nur über den Firmennamen. Selbst wenn eigene Zusatzprodukte entwickelt wurden, beinhaltet deren Namen meist den Firmennamen, um eine Zugehörigkeit zu signalisieren. Die vertikale Markenpolitik findet bei IT-Dienstleistern in Form von unterschiedlich gut qualifizierten und erfahrenen Beratern (Consultants) Anwendung. Bei der internationalen Markenpolitik ist es abhängig von der Größe des Dienstleisters. Die meisten mittelständischen Dienstleister agieren national und nur in den angrenzenden Ländern, wie z.B. DACH als Absatzgebiet. Eine wirkliche Anpassung an länderspezifische Gegebenheiten muss insofern nicht stattfinden. Selbst bei übernationaler Marktpräsenz des Unternehmens muss weniger die Dienstleistung angepasst werden. Wichtig ist hierbei nur, dass die Mitarbeiter des Unternehmens in Bezug auf die kulturellen und gesetzlichen Unterschiede geschult werden.

Die Qualität ist bei IT-Dienstleistungsunternehmen ein sehr wichtiger Aspekt. Stimmt die Qualität der Dienstleistung nicht, so ist es nahezu unmöglich Folgeaufträge zu erhalten, welche vor allem im Dienstleistungssegment von großer Bedeutung sind. Denn ein IT-Dienstleister erzielt seine Erträge zum einen mit den Lizenzen und der Erstimplementierung der Software, aber auch mit der Folgedienstleistung, wie Upgrades, Prozessberatung oder anderen beratenden Leistungen, die zu einem ganzheitlichen Lösungsansatz zählen.

Die Ausrichtung des IT-Dienstleisters bestimmt dessen Angebotsspektrum bzw. das Sortiment. Die Sortimentsbreite kann von der klassischen Softwareimplementierung, über Prozessberatung, Lizenzmanagement, bis hin zu Produkt- oder Management-schulungen oder eigens entwickelten Add-On's gehen. Die Sortimentstiefe ist abhängig von der Erfahrung und den personellen Ressourcen des IT-Dienstleisters. Je mehr Ressourcen in Form von Produktkenntnis, Personal und Knowhow vorhanden sind, desto tiefer kann das Sortimentsspektrum ausgebaut werden.

Die **Consulting4IT** setzt ihre Produktpolitik ähnlich, wie für IT-Dienstleister allgemein beschrieben, um. Auch hier wird die Verpackung nicht beachtet, da ausschließlich immaterielle Güter angeboten werden. Das Design hingegen findet in der Produktpolitik der Consulting4IT Beachtung aufgrund der eigens entwickelten Software MALM, die als Zusatzprodukt zum Portfolio des Softwarepartners Matrix42 entwickelt wurde. Zudem findet sich in der hauseigenen Schulungsakademie kontinuierlich das Corporate Design des Unternehmens wieder. In Schulungsunterlagen, Broschüren und Präsentationen im Rahmen der Schulungen werden die Grundregeln des Marketings umgesetzt.

Betrachtet man die horizontale Markenstrategie, bei der Markentypen festgelegt werden, so wird im Fall der Consulting4IT ersichtlich, dass keine Markentypen in dem Sinne gebildet werden. Das Dienstleistungsunternehmen positioniert sich über den Firmennamen am Markt. Eine Zuordnung der Dienstleistung zur entsprechenden Software erfolgt über den Zusatz des Firmennamen vom Softwarehersteller. So z.B. der Nexthink Baseline Service (kurz NBS). Er beinhaltet die Probeinstallation in Verbindung mit der entsprechenden Dienstleistung und Betreuung der Nexthink Client-Analyse¹¹⁴ Software. So wird ein Bezug zwischen dem Dienstleister und dem Softwareunternehmen für den Kunden ersichtlich.

Die Qualität steht auch bei der Consulting4IT an oberster Stelle. Nur ein zufriedener Kunde ist ein guter Kunde. Da das Dienstleistungsportfolio des Unternehmens sehr weitreichend und abweichend zur Konkurrenz ist, sind Folgeaufträge von großer Bedeutung. Diese können allerdings nur erzielt werden, wenn bei der Erstimplementierung der Software und der ersten Beratungsbeauftragung des Kunden überzeugt wird.

Als Dienstleistungsunternehmen vertreibt die Consulting4IT unterschiedliche Softwarelösungen von verschiedenen Partnerunternehmen, welche sich in Kombination mit der entsprechenden Dienstleistung und Prozessberatung zu einem ganzheitlichen Lösungsansatz zusammenführen lassen. Hier grenzen sie sich von der Konkurrenz ab. Während viele IT-Dienstleister lediglich die Systemimplementierung und den Support anbieten, stellt die Consulting4IT zusätzlich ein umfassendes Beratungsspektrum bereit. Die Beratungstiefe ist hierbei abhängig von den Erfahrungswerten des Consultants (Berater). Zusätzlich werden passend zu den Softwarelösungen der Partnerunternehmen eigene Produkte konfiguriert, wie der schon erwähnte MALM.

Das Leistungsspektrum der Consulting4IT ist sehr ausgereift, da der Kunde von der Softwarelösung, über die entsprechende Beratung und dem Support bis hin zur Produkt- bzw. Anwenderschulung alles geboten bekommt. Dies hat seinen Ursprung in der starken Spezialisierung des Unternehmens. Es befindet sich gerade mitten im Tornado, um auf Kapitel 5.1 zu beziehen.

5.2.2 Preispolitik in der IT Branche

Die Preispolitik findet in allen Branchen Anwendung und nimmt eine entscheidende Rolle bei der Kaufentscheidung ein. Auch in der IT-Branche wird die Preispolitik mit all

¹¹⁴ Client = PC-Arbeitsplatz

ihren Bestandteilen als absatzpolitisches Instrument genutzt. Hier ist eine Differenzierung zwischen Softwareherstellern und Dienstleistern von enormer Wichtigkeit. Denn die aufgeführten Möglichkeiten der Preispolitik können nur bedingt in der IT-Branche und den beiden Bereichen der Branche umgesetzt werden.

Softwarehersteller

Im Fall der Softwarehersteller ist bei der *Preisfindung* sowohl eine kostenorientierte Preisfestsetzung als auch eine markt- bzw. nachfrageorientierte Preisfestsetzung möglich. Beim kostenorientierten Verfahren wird allerdings nicht von den Produktionskosten, sondern von den Entwicklungs- und Implementierungskosten ausgegangen. Beim markt- bzw. nachfrageorientierten Verfahren werden auch hier die Zahlungsbereitschaft der Kunden und die Wettbewerbssituation als Ausgangslage für die Preisfindung eingesetzt. Da die IT-Branche eine sehr schnelllebige Branche darstellt, sind der marktorientierte Ansatz und der nachfrageorientierte Ansatz für eine Preisfindung besser geeignet. Die Methode der progressiven Kalkulation findet im Softwarebereich wenig Anwendung, da die Kosten für die Entwicklung des Produktes nicht direkt auf den Kunden übertragen werden können. In der Praxis wird oft die Methode des Festpreises gewählt. Hierbei wird die retrograde Variante eingesetzt, bei der von einem zu erreichenden Marktpreis auf die maximale Grenze der Entwicklungskosten geschlossen wird. Im Rahmen der *Preisstrategien* stehen den Softwareherstellern alle Möglichkeiten zur Verfügung.¹¹⁵ In der Regel werden zum Markteintritt mit einer neuen Software die Preise eher im Premiumsegment angesiedelt, da hier eine Marktführerposition eingenommen wird, für die die Kunden bereit sind mehr zu bezahlen. Zudem können die Preise im Laufe des Produktlebenszyklus gesenkt und den Marktbedingungen angepasst werden, um dem Wettbewerb standhalten zu können. Wichtig ist vor allem in Bezug auf die rapide Weiterentwicklung der Branche, dass der Break-Even-Point¹¹⁶ möglichst schnell erreicht wird. Die *Preisdifferenzierung* erfolgt primär über größere Abnahmemengen und über Produktvariationen. Im Rahmen der *Konditionenpolitik* stehen den Softwareherstellern auch hier alle Möglichkeiten offen. In der Rabattpolitik finden vor allem die handelsbezogenen Rabatte, wie Mengenrabatte und Treuerabatte, Anwendung. Zeitrabatte werden besonders vor Quartalsende eingeräumt, da der Ver-

¹¹⁵ Vgl. Herzwurm et al. (2010): Preisfindung von IT-Produkten durch retrograde Kalkulation
URL: http://webdoc.sub.gwdg.de/univerlag/2010/mkwi/01_management_und_methoden/software-industrie/07_preisfindung_von_it-produkten_durch_retrograde_kalkulation.pdf (Datum des Zugriffs: 06.06.2015)

¹¹⁶ Ein Break-Even-Point, ist der Zeitpunkt im Produktlebenszyklus, an dem ein Unternehmen am Produkt verdient.

trieb meist gewisse Umsatzzahlen pro Quartal erreichen muss und somit verkaufsfördernde Rabatte einräumt. Funktionsrabatte werden dann eingesetzt, wenn ein Softwarehersteller einem IT-Dienstleister Lizenzen verkauft, die der Dienstleister dann auf Lager hat. Eine Transportkostenübernahme findet in der IT nicht statt. Dafür spielen die sogenannten WKZ's (Werbekostenzuschüsse) eine große Rolle, da IT-Dienstleister immer für die Software-Partner mit werben. Aufgrund dessen ist es möglich ein Teil der Werbekosten der IT-Dienstleister den Softwareherstellern als WKZ in Rechnung zu stellen. Absatzkredite können von Softwareherstellern in allen drei aufgeführten Formen gegeben werden. Bei den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen ist es vor allem wichtig, dass die Supportregelungen enthalten sind. Meistens muss ein Unternehmen zusätzlich zur Softwarelizenz den Support für das Produkt erwerben. Um sich als Anbieter diesbezüglich abzusichern, ist es unumgänglich, dass es in den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen enthalten ist.

Nexthink ist ein noch relativ junges Unternehmen, das mit seiner Technologie und Software einen neuen bis dato noch nicht weit ausgeschöpften Markt durchdrungen hat. Die Preisstrategie des Softwareherstellers ist aufgrund seines innovativen Charakters im Premiumsegment angesiedelt.

Eine Preisdifferenzierung erfolgt beim Softwarehersteller Nexthink individuell. Vor allem bei der Abnahmemenge ist im Rahmen der Konditionenpolitik Spielraum, besonders den Partner-Dienstleistungsunternehmen gegenüber.

Die Konditionenpolitik wird größtenteils in Form von Rabatten durchgeführt. Diese gelten sowohl für den Endkunden als auch den Partnerunternehmen. Letztere bekommen zum einen Mengenrabatte beim Einkauf einer großen Stückzahl an Lizenzen, aber auch Funktionsrabatte, falls sie die ‚Lagerung‘ dieser Lizenzen für einen bestimmten Kunden übernehmen. Des Weiteren gewährt die Nexthink ihren Partner Werbekostenzuschüsse, denn wenn ein Partnerunternehmen im Rahmen der eigenen Marketingmaßnahmen gleichzeitig auch für den Softwarehersteller wirbt, übernimmt die Nexthink in diesem Fall einen Teil der Kosten. Die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen sind zwischen Nexthink und seinen Partnerunternehmen vertraglich festgelegt. Beim Geschäft mit dem Endkunden sind hier Spielräume gegeben, welche in der Rechnungsstellung schriftlich fixiert werden müssen.

IT-Dienstleister

Bei IT-Dienstleistern erfolgt die Preisfindung auf zwei Arten. Zum einen müssen die Preise für Lizenzen kalkuliert werden, zum anderen die Tagessätze für Dienstleistungen. Die Verkaufspreise für die Lizenzen ergeben sich durch die Einkaufspreise bei den Softwareherstellern. Auf den zu zahlenden Betrag wird eine Marge addiert, um

darauffolgend den Verkaufspreis zu erhalten. Für Softwarelizenzen gibt es meist Listenpreise, allerdings hat der Softwarehersteller hier die Möglichkeit bestimmte Rabatte einzuräumen, die den Preis senken. Die Kalkulation von Dienstleistungstagesätzen erfolgt ein wenig komplizierter. Ein Tagessatz ist abhängig von dem Consultant (Berater) der die Leistung verrichtet. Je erfahrener ein Consultant ist, umso höher ist sein Tagessatz. Der Tagessatz ergibt sich aus der Addition der Lohnkosten für den Consultant und einer Gewinnspanne. Reisekosten und Spesen werden in der Regel separat abgerechnet. Fahrtzeiten werden hierfür z.B. mit dem halben Stundensatz abgerechnet. Der Vertrieb erhält einen gewissen Prozentsatz an Provision pro verkaufter Lizenz oder Dienstleistung. In der Regel wird im Dienstleistungssegment das markt- und nachfrageorientierte Verfahren gewählt. Auch im Dienstleistungsbereich erfolgt die Kalkulation im Idealfall retrograd, um vom maximal erreichbaren Marktpreis auf die eigenen Kosten schließen zu können. Eine Wettbewerbsanalyse ist daher sehr wichtig, um bei der Wahl der Preisstrategie keine fatale Fehleinschätzung zu treffen. Die Wahl der Preisstrategie liegt bei jedem Unternehmen selbst, jedoch gilt hier ein Stück weit die Devise: Qualität hat seinen Preis. Ist ein Unternehmen zu günstig in der Dienstleistung, so strahlt es wenig Souveränität aus. Ein guter Mittelweg muss gefunden werden. Im Rahmen der Preisdifferenzierung findet die Differenzierung über die Abnahmemenge, die Produktvariation und den Zeitpunkt (z.B. Quartalsende) am meisten Anklang. Über die Abnahmemenge von Lizenzen und Dienstleistung können niedrigere Preise realisiert werden. Über die Produktvariation werden verschieden umfangreiche Dienstleistungspakete zu differenzierenden Preisen angeboten. Beim Zeitpunkt des Kaufvertrages kann es sein, dass bedingt durch ein Quartalsende oder andere Aktionen, wie eine Produktneueinführung besondere Preise geboten werden können. Die Konditionenpolitik erfolgt auch hier wieder über Rabatte, Absatzkredite und Lieferungs- und Zahlungsbedingungen. In der Rabattpolitik sind Funktionsrabatte von IT-Dienstleistern selten, da sie meist an einen Endkunden direkt verkaufen. Mengenrabatte hingegen werden oft als absatzpolitisches Instrument eingesetzt. Sie sollen als Kaufanreiz auf den Kunden wirken. Treuerabatte, sowie zeitpunktbedingte Rabatte finden häufig Anwendung, um eine intensivere Kundenbindung zu erreichen. Hier wird dem Kunden das Gefühl gegeben, dass er besonders gut behandelt wird und über Sonderaktionen informiert wird. Barzahlungsrabatte finden im IT-Dienstleistungsbereich weniger Anwendung, da die Abrechnung meist nur nach Aufwand und erst nach Erbringung der Leistung erfolgt. Ein beliebtes Mittel, um dem Kunden Rabatte einzuräumen, sind Sonderkonditionen bei Buchung einer Produktschulung. Einige Dienstleister bieten Produktschulungen für die Endkunden an, um eine optimale Nutzung der verkauften Software zu ermöglichen. Hierbei werden Sonderpreise angeboten in Verbindung mit einem bestimmten Angebot über Dienstleistung oder Lizenzen. Im Dienstleistungssegment finden Absatzkredite vorzugsweise in Form von Krediten und weniger in Form von Leasingverträgen statt. Die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen werden eingesetzt, um die Rahmenbedingungen festzule-

gen. Dazu gehört z.B. wann bezahlt werden muss, wie abgerechnet wird (Abrechnung nach Aufwand) und welcher Support beinhaltet ist.

Die **Consulting4IT** muss in der Preisfindung zwischen Lizenzen und Dienstleistung unterscheiden. Der Preis für die Lizenzen wird über eine progressive Kalkulation ermittelt. Es gibt einen verhandelten Einkaufspreis (EK) vom Softwarehersteller. Auf diesen EK wird dann ein bestimmter Prozentsatz an Marge addiert. Dieser Marge werden der Gewinn für das Unternehmen, die Fixkosten und die Provision für den Vertrieb entnommen. Die Dienstleistungen müssen anders kalkuliert werden. In diesem Sektor ist ein markt- und nachfrageorientiertes Verfahren bei der Preisfindung am sinnvollsten. Es müssen zunächst die Fixkosten für die Consultants ermittelt werden. Je nach Erfahrung und Know-How des Mitarbeiters sind sein Lohn und somit auch seine Tagessätze höher angesiedelt. Allerdings dürfen die Tagessätze für Dienstleistungen nicht zu hoch angesetzt sein. Ein Vergleich mit dem Wettbewerb ist hier unumgänglich.

Die Preisstrategie der Consulting4IT siedelt sich also im oberen Durchschnitt an. Denn auch bei Dienstleistungen gilt die Devise, dass Qualität seinen Preis hat. Wählt man also eine zu niedrige Preisstrategie, so kann sich das auf die Qualitätsinterpretation auswirken.

Die Preisdifferenzierung erfolgt bei der Consulting4IT in verschiedenen Variationen. Zu einen wird über die Abnahmemenge des Kunden der Preis gesteuert. Gerade bei fest gebuchten Dienstleistungskontingenten können Festpreise festgelegt werden. Aber auch bei größeren Abnahmemengen von Lizenzen kann mit dem Preis gespielt werden, da die Einkaufspreise sich dann ebenfalls verändern. Zudem werden die Dienstleistungen in unterschiedlich umfangreichen Ausführungen angeboten. Dem Kunden steht hier nur noch zur Auswahl je nach Dienstleistung den Service remote (d.h. per Fernwartung) oder bei sich vor Ort in Anspruch zu nehmen. Beim Nexthink Baseline Service werden von der Consulting4IT bspw. auch drei unterschiedlich umfangreiche Varianten angeboten: Basisvariante, Standardvariante (Basisvariante + Einbeziehung der Fachbereiche + Nutzung der C4IT Use Case Library), Premiumvariante (Basisvariante + Einbeziehung der Fachbereiche + Nutzung der C4IT Use Case Library + Projektbegleitung von einen Principal Consultant und die Integration in den IT Service Desk).

Die Konditionenpolitik wird bei der Consulting4IT als verkaufsförderndes Mittel genutzt. Rabatte dem Kunden gegenüber ermöglichen oft einen Abschluss, der unter normalen Bedingungen nicht erfolgreich gewesen wäre. Oftmals werden bei der Consulting4IT Rabatte bei den Schulungen eingeräumt. Ist eine Schulung schon kostendeckend ausgebucht, so können zusätzliche Teilnehmer für diesen Termin einen vergünstigten Preis bekommen. Zu den Mengenrabatten werden Treuerabatte eingesetzt, um die

Kundenbindung zu steigern. Zeitrabatte werden, wenn nur aufgrund von speziellen Ereignissen, wie die jährliche CeBIT, oder aufgrund von Quartals- oder Jahresende gewährt. Absatzkredite finden bei der Consulting4IT weniger Anwendung. Die Zahlungs- und Lieferungsbedingungen beschreiben die Abrechnung der Dienstleistung nach Aufwand. Der Kunde muss auch erst nach Erbringung der Dienstleistung bezahlen.

5.2.3 Kommunikationspolitik in der IT Branche

Die Kommunikationspolitik bildet das Bindeglied zwischen den Bestandteilen des Marketing-Mix. Über sie werden alle Inhalte strukturiert nach außen getragen. Mit ihrer Vielfalt an Instrumenten wird sie in allen Branchen eingesetzt, so auch in der IT-Branche.

Softwarehersteller

Softwarehersteller setzen die Kommunikationspolitik ähnlich um wie IT-Dienstleistungsunternehmen. Da in beiden Bereichen der Branche die Zielgruppe sehr eng definiert und sich sehr ähnlich ist, sind auch die Kommunikationsstrategien und -instrumente ähnlich. Eine klassische Werbung in Print-Medien, Spots oder Außenwerbung findet bei Softwareherstellern weniger Anklang. Die Rentabilität des Einsatzes der Medien ist schlichtweg nicht gegeben, da gerade Spots in Film und Fernsehen sehr teuer sind und sich der Streuverlust als zu groß erweist. Print-Medien werden lediglich in Form von Fachzeitschriften genutzt. Einzig und allein Werbegeschenke, sogenannte Give-aways, werden in der IT-Branche gerne genutzt, um die Markenbekanntheit zu steigern.

Einen größeren Nutzen verspricht das Direkt-Marketing für Softwarehersteller. Eine gezielte und vor allem direkte Ansprache der relevanten Personen ist zwar relativ teuer, aber auch sehr effizient. Softwarehersteller sprechen nicht nur Endkunden an, sondern auch Vertriebspartner, wie IT-Dienstleistungsunternehmen, die Partnerschaften mit den Herstellern eingehen. Je mehr ein Softwarehersteller über den Kunden oder den Partner weiß, desto gezielter und wirkungsvoller kann die Ansprache gestaltet werden. Maßnahmen wie Telesales und Telemarketing werden in der Softwareindustrie bevorzugt umgesetzt.

Der Bereich Online-Marketing ist ein innovativer, neuer, vielversprechender Kommunikationskanal für IT-Unternehmen. Die Vielfältigkeit der anwendbaren Instrumente bietet Softwareherstellern die Möglichkeit die Zielgruppen anzusprechen. Die Firmenwebseite ist hierbei Grundvoraussetzung. Ein Unternehmen aus der IT sollte eine funktionierende, ansprechende und anwenderfreundliche Webseite haben. Softwarehersteller nut-

zen vor allem das E-Mail-Marketing, welches in das Direkt-Marketing einzuordnen ist, aber auch Online-Nachrichtenseiten. Eine Banner-Werbung ist bei Softwareherstellern mit einer so speziellen Zielgruppe weniger sinnvoll.

Die Öffentlichkeitsarbeit wird oftmals unterschätzt. In der IT-Branche hat sie einen sehr hohen Stellenwert. Pressemeldungen, Case Studies, Success Stories, aber auch redaktionelle Pressearbeit und E-Mail-Newsletter werden im Softwarebereich eingesetzt.

Der persönliche Verkauf wird aufgrund des hohen Erklärungsbedarf der Produkte von Softwareherstellern bevorzugt. Die dadurch aufgebaute Bindung zum Gegenüber ist hierbei natürlich auch nicht zu vernachlässigen.

Eine klassische Verkaufsförderung wird im Softwarebereich nicht durchgeführt, allerdings finden B2B-Verkaufsförderungen mit den Partnerunternehmen in Form von Werbekostenzuschüssen und Verhandlungsgesprächen statt.

Der Bereich Sponsoring wird besonders im Event-Sponsoring von Partnerunternehmen oder branchenspezifischen Veranstaltungen oder Messen statt.

Event-Marketing wird in vielerlei Hinsicht von Softwareunternehmen umgesetzt. Hierzu zählen Messen, Seminare, aber auch spezielle Firmenevents für Mitarbeiter, Kunden und Interessenten.

Der Softwarehersteller **Nexthink** setzt das Direkt-Marketing z.B. mithilfe von E-Mail-Newslettern um. Hierbei werden die Kunden persönlich angesprochen. Die Bereiche Telesales und Telemarketing werden sowohl vom Softwarehersteller selbst, als auch von den Partnerunternehmen abgedeckt.

Das Online-Marketing wird in Form von einer Firmenwebseite, E-Mail-Marketing, Artikeln auf Online-Nachrichtenseite und Verlinkungen und Verweisen auf den Partnerwebseiten umgesetzt. Die Marketingabteilung arbeitet natürlich auch über Suchmaschinenmarketing und Suchmaschinenoptimierung im Internet.

Die Öffentlichkeitsarbeit spielt auch beim Softwarehersteller Nexthink eine große Rolle. Nicht nur Veröffentlichungen in Fachzeitschriften¹¹⁷ auch Case Studies, Success Sto-

¹¹⁷ Vgl. Andrej Radonic (2013): Behalten Sie Ihre Desktops im Griff!

URL: <http://www.computerwoche.de/a/behalten-sie-ihre-desktops-im-griff,2508304> (Datum des Zugriffs: 11.06.2015)

ries und White Papers werden auf der Firmenwebseite veröffentlicht.¹¹⁸ Auch E-Mail-Newsletter werden zur Verbreitung von Neuigkeiten und Pressemeldungen genutzt.

Nexthink nutzt ebenfalls persönliche Verkaufsgespräche als Kommunikationsinstrument. Sie unterstützen zum einen ihre Partnerunternehmen im Pre-Sales¹¹⁹ bei Kundenterminen, zum anderen vertreibt der Softwarehersteller selbst seine Produkte über persönliche Verkaufsgespräche. Die Präsenz bei Gesprächen der Partner signalisiert dem potentiellen Kunden Professionalität und Einsatzbereitschaft.

Nexthink sponsert Veranstaltungen von Partnerunternehmen mit finanziellen Mitteln und erhält im Gegenzug die Möglichkeit der Präsentation des Unternehmens.

Ein Beispiel für die Umsetzung des Event-Marketings von Nexthink sind nicht nur die zahlreichen branchenspezifischen Messen, auf denen der Softwarehersteller vertreten ist. Die Nexthink veranstaltet einmal pro Jahr die „Nexthink Analytics“. Diese dreitägige Veranstaltung dient dazu die neusten Produktversionen vorzustellen und die Partnerunternehmen für besondere Projekte oder den höchsten Umsatz zu prämiieren.

IT-Dienstleister

IT-Dienstleister setzen ihre Kommunikationspolitik ähnlich wie Softwarehersteller um. Hierbei richtet sich nur in kleines Augenmerk auf die klassische Werbung. Lediglich Werbegeschenke in Form von Give-aways werden gerade auf Messen oder anderen Veranstaltungen eingesetzt.

Das Direkt-Marketing bildet auch bei IT-Dienstleistern einen entscheidenden Aspekt der Kommunikationspolitik. E-Mail-Newsletter, Telesales und Telemarketing sind hierbei die wichtigsten Maßnahmen. Der Aufbau einer engen Kundenbindung durch die persönliche Ansprache verspricht eine hohe Erfolgsquote.

Im Online-Marketing werden vor allem die Firmenwebseite und E-Mail-Marketing eingesetzt. Online-Werbeanzeigen werden in Form von Google AdWords geschaltet. Eine klassische Banner-Werbung findet kaum Anwendung. Die Auswertung und Analyse der Google AdWords Kampagnen wird dann über Google Analytics ausgewertet.

¹¹⁸ Die Dokumente stehen zum Download zur Verfügung unter <http://www.nexthink.com/brochures/>

¹¹⁹ Pre-Sales bezeichnet alle Handlungen vor dem Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung von Seiten des Anbieters.

Die Öffentlichkeitsarbeit hat auch bei IT-Dienstleistern einen hohen Stellenwert. Pressemeldungen, E-Mail-Newsletter, Case Studies und Success Stories, sowie redaktionelle Pressearbeit werden im Rahmen der PR-Arbeit eingesetzt.

Wie auch bei Softwareherstellern wird bei IT-Dienstleistern aufgrund des hohen Erklärungsbedarfs der Produkte und der individuellen, kundenspezifischen Anpassung der Dienstleistung der persönliche Verkauf besonders eingesetzt.

Verkaufsfördernde Maßnahmen werden von IT-Dienstleistern hauptsächlich in Form von temporären Aktionspreisen oder Kombipakten verwendet.

Das Sponsoring wird kongruent zu Softwareherstellern besonders im Event-Sponsoring umgesetzt.

Das Event-Marketing wird bei IT-Dienstleistern in Form von Messen, Seminaren und exklusiven Firmenevents realisiert.

Die **Consulting4IT** setzt all diese Maßnahmen um. Das Direkt-Marketing wird zum einen vom internen Marketing in Form von E-Mail-Newsletter und zum anderen vom Vertrieb selbst über Telesales bezüglich der Bestandskunden. Zusätzlich führt eine Tochtergesellschaft das Telesales und Telemarketing durch.

Das Online-Marketing wird vergleichbar mit der Theorie umgesetzt. Die eigene Firmenwebseite mit Bestandteilen wie Referenzen, Leistungsportfolio, Produkte und Trainings verkörpert hierbei den größten Teil des Online-Marketings. Online-Werbung wird in Form von Anzeigen über Google AdWords realisiert. Auch das E-Mail-Marketing findet bei der Consulting4IT in großem Maße Anwendung. Kunden, Interessenten und Kontakte aus der Presse erhalten regelmäßige Newsletter, die über firmenbezogene Neuigkeiten informieren. Auch Online-Nachrichtenseiten werden genutzt, um Artikel zu veröffentlichen und sich somit im Web zu präsentieren. Soziale Netzwerke werden derzeit kaum genutzt, dafür ist ein Blog auf der Firmenwebseite in Arbeit.

Die Öffentlichkeitsarbeit wird bei der Consulting4IT in Form von Kontaktpflege zur Presse und entsprechenden Veröffentlichungen in der Presse¹²⁰, regelmäßigen Pres-

¹²⁰ Vgl. Martin Bayer (2014): Die besten Big-Data-Projekte- Consulting4IT und Festo optimieren IT-Services am Client

URL: <http://www.computerwoche.de/a/die-besten-big-data-projekte-consulting4it-und-festo-optimieren-it-services-am-client,3066622> (Datum des Zugriffs: 12.06.2015)

semeldungen, die per E-Mail an die Adressaten aus Kunden, Presse und Interessenten verschickt werden und Case Studies sowie Success Stories¹²¹ umgesetzt.

Der persönliche Verkauf findet beim IT-Dienstleister als zentrales Instrument der Kommunikationspolitik Verwendung. Der Vertrieb steht in ständigem Kontakt mit seinen Bestandskunden. Über Telesales werden Verkaufsgespräche mit Neukunden geführt.

Das Event-Marketing wird im Rahmen von branchenbezogenen Messen (z.B. CeBIT) und der Präsenz auf Veranstaltungen der Partnerunternehmen realisiert. Hier findet dann auch der Bereich Sponsoring Anwendung, durch die finanzielle Unterstützung der Partnerevents. Zusätzlich werden eigene Veranstaltungen umgesetzt, die bspw. bei „IT meets Art“ im Rahmen einer Vernissage mit Sterneküche-Buffer einen sehr exklusiven Charakter haben. Zu diesen Events wird ein kleiner, ausgewählter Kreis der Führungsriege der Kunden eingeladen.

5.2.4 Distributionspolitik in der IT Branche

Die Distributionspolitik findet natürlich auch in der IT-Branche ihre Anwendung. Hierbei ist allerdings stark zu unterscheiden zwischen Softwareherstellern und IT-Dienstleistungsunternehmen.

Softwarehersteller

Softwarehersteller kombinieren im Rahmen der *akquisitorischen Distributionspolitik* den direkten und indirekten Vertrieb, da sie meist ihre Produkte sowohl selbst als auch über Partnerunternehmen, sogenannte ‚Business-Partner‘ vertreiben. Die Variante der direkten Distribution erfolgt bei Softwareherstellern über einen eigenen Außendienst, der in direktem Kontakt mit dem Endkunden steht. Die Variante der indirekten Distribution entspricht dem Value-Added-Reseller-Prinzip. Wiederverkäufer sind hierbei Partner-Dienstleistungsunternehmen, die ihre Dienstleistung mit der entsprechenden Software ergänzen. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Softwarehersteller und Dienstleistungspartner ermöglicht den Herstellern eine gewisse Kontrolle über den Absatzprozess. Viele Softwarehersteller motivieren ihre Partnerunternehmen durch die Auszeichnung mit einem Partnerstatus. Je höher der Status, desto größer ist die Wei-

¹²¹ Vgl. den Downloadbereich unter <http://www.consulting4it.de/index.php/referenzen-111> (Datum des Zugriffs: 12.06.2015)

terempfehlungsrate. Der Status wird hierbei anhand der Umsätze gemessen. Aus Sicht des Softwareherstellers werden durch die Kombination aus direktem und indirektem Vertrieb beträchtliche Kosten eingespart. Der eigene Vertrieb muss nicht auf das komplette Absatzgebiet ausgeweitet werden. Zudem können die Partnerunternehmen strategisch aufgrund ihres Leistungsportfolios gewählt werden. Dadurch wird eine optimierte Kundenbedürfnisbefriedigung ermöglicht. Dieser Aspekt hat allerdings auch Auswirkungen auf die *physische Distribution*. Der Lieferservice wird durch die Zusammenarbeit verbessert. Ist aufgrund von personellen Ressourcen oder Know-How eine Auftragsabwicklung von Seiten des Softwareherstellers nicht möglich, so kann er auf seine Partnerunternehmen zurückgreifen und die notwendige Dienstleistung über sie beziehen.

Auch der Softwarehersteller **Nexthink** handelt nach diesem Muster. Er hat einerseits einen klassischen eigenen, direkten Vertrieb und andererseits Dienstleistungspartner. Die Dienstleistungspartner werden bei der Nexthink mit den Partnerstatus Platinum, Gold oder Silber ausgezeichnet. Zudem motivieren sie ihre Partnerunternehmen zur Umsatzgenerierung mit einer jährlichen Award-Verleihung im Rahmen der Nexthink Analytics.

IT-Dienstleister

IT-Dienstleistungsunternehmen setzen im Rahmen der *akquisitorischen Distribution* fast ausschließlich die direkte Methode um. Doch auch sie kooperieren in speziellen Fällen mit anderen Dienstleistern. Hierzu zählen zum einen bestimmte Fachgebiete, welche mit den eigenen Ressourcen nicht abgedeckt werden können, zum anderen aber auch Personalmangel. Benötigt ein Kunde dringend eine Consulting-Leistung, die mit den eigenen Mitarbeitern aus zeitlichen Gründen nicht erfüllt werden kann, greifen IT-Dienstleistungsunternehmen auf Partnerunternehmen zurück. Der indirekte Vertrieb wird auch bei eigens entwickelten Software-Add-On's angewandt. Hier fungieren Softwarehersteller und weitere Partnerunternehmen des Softwareherstellers als Absatzkanal. Im Rahmen der *physischen Distribution* gelten die gleichen Vorgehensweisen wie bei Softwareherstellern. Allerdings haben IT-Dienstleister durch die überwiegend direkte Distribution eine bessere Kontrolle über den Lieferservice und über die Qualität der Leistung. Auch hier ermöglicht die enge Zusammenarbeit mit den Herstellern einen besseren Lieferservice.

Die **Consulting4IT** setzt ihre Distribution kongruent zur hier aufgeführten Theorie um. Der direkte Vertrieb überwiegt in der akquisitorischen Distribution, da die Nähe zum Kunden gerade im Dienstleistungssegment von enormer Wichtigkeit ist. Viele Aufträge werden aufgrund von Sympathie und Vertrauen ermöglicht. Vor allem bei Dienstleistungen ist eine enge Kundenbindung und eine entsprechend individuelle Beratung und

Anpassung der Leistungen für die Weiterempfehlungsrate erforderlich. Der indirekte Vertrieb erfolgt in Form von eigens entwickelten Produkten (z.B. MALM), die über die Softwarehersteller und Partner des Herstellers vertrieben werden. Ein Beispiel hierfür ist auch ein Produkt des Matrix42¹²² Partners Neo42. Es ist eine Ergänzung zur Standardsoftware der Matrix42 und wird von allen Dienstleistungspartnern der Matrix42 vertrieben. So agiert auch die Consulting4IT mit ihren eigenen Produkten. Die physische Distribution wird beim hier aufgeführten IT-Dienstleister fast ausschließlich durch eigene Strukturen und Ressourcen ausgeführt. Der Lieferservice ist jedoch, zumindest in Bezug auf die Software, stark abhängig vom Hersteller, da keine wirkliche Lagerhaltung der Lizenzen möglich ist. In Bezug auf die angebotene Dienstleistung strukturiert und koordiniert sich die Consulting4IT selbst. So ist ein optimaler Überblick garantiert und eine Verbesserung des Lieferservice kann anhand von Eigenanalysen ermöglicht werden.

5.2.5 Leistungs- und Servicepolitik in der IT Branche

Die Leistungs- und Servicepolitik unterscheidet sich bei Softwareherstellern und IT-Dienstleistern nur geringfügig. Da IT-Dienstleister schon von Grund auf durch ihr Leistungsportfolio stark kundenorientiert sind, ist die Servicepolitik hier großer Bestandteil der täglichen Arbeit.

Softwarehersteller

Softwarehersteller sind zwar kundenorientiert und somit auch serviceorientiert, allerdings steht bei ihnen auch der Verkauf der Software selbst an erster Stelle. Die Produkte werden inzwischen als ganzheitliches Paket von Software mit entsprechender Pre-Sales und After-Sales-Leistung gesehen. Da die Produkte sehr erklärungsbedürftig sind und ohne eine Einweisung meist nicht bedienbar, sind auch hier After-Sales-Leistungen notwendig, um eine Anwendung des Produktes zu ermöglichen. Diese Einweisung wird meist über Dienstleistungstage berechnet.

Auch der Softwarehersteller **Nexthink** bietet zum Produkt selbst zusätzliche Leistungen an. Im Pre-Sales-Bereich handelt es sich hierbei um ausführliche Beratungsgespräche, die dem Kunden Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit vermitteln sollen. Zudem werden hier individuell auf den Kunden zugeschnittene Vorteile der Produkte aufgezeigt.

¹²² Die Matrix42 ist ein Softwarehersteller für IT Client Management, IT Service Management und IT Security Management. Sie bieten z.B. Softwarelösungen in den Bereichen Softwareverteilung und Mobile Device Management. Die Consulting4IT ist langjähriger Platinum Partner der Matrix42.

Die Option der Testinstallation der Software im Rahmen des NBS zählt ebenfalls zu den Leistungen und Services im Pre-Sales. Im After-Sales-Bereich wird den Kunden die Möglichkeit gegeben die Supportleistungen der Partnerunternehmen des Softwareherstellers in Anspruch zu nehmen.

IT-Dienstleister

IT-Dienstleister sind aufgrund ihrer Struktur und Orientierung im Leistungsportfolio schon von Grund auf kundenorientierter. Die Dienstleistung ist zentrales Angebotselement der Unternehmen und bildet somit auch die Kernkompetenz. Die angebotenen Softwares funktionieren hierbei nur als Tool. Insofern sind Leistungen um die eigentliche Dienstleistung herum eine beliebte Variante der Abgrenzung vom Wettbewerb. IT-Dienstleistungsunternehmen bieten vor allem kundenspezifische Leistungen an. Im Pre-Sales sind hier die Kundenbedürfnisbefriedigung und die Analyse und Anpassung der Leistungen im Fokus. Im After-Sales sind es vor allem die Produkteinweisung und Implementierung, der Support, das Beschwerdemanagement und der von Vertrieb gepflegte Kontakt zum Kunden.

Die **Consulting4IT** setzt ihre Leistungs- und Servicepolitik über den kompletten Kaufprozess hinweg um. Im Pre-Sales wird der Kunde individuell beraten, um ihm kauf erleichternde Argumente zu liefern. Zunächst findet eine Analyse des Ist-Zustands beim Kunden statt. So kann eine optimale Kombination aus Dienstleistung und unterstützender Software erarbeitet werden. Im After-Sales wird zunächst die Software implementiert, um dann mithilfe der Technik in die prozessberatende Dienstleistung einzusteigen. Die Consulting4IT grenzt sich von der Konkurrenz ab, indem sie einen Schritt weiter denkt. Nicht nur Implementierung und nachfolgende Prozessberatung gehören zu den Services der Consulting4IT. Auch die auf die Software abgestimmte Trainingsakademie mit ihren vielseitigen Schulungen gehört zu den Services des Dienstleisters. Sie ermöglichen den Kunden eine effiziente Nutzung der Software. Jedoch stehen den Kunden nicht nur softwarebezogene Schulungen zur Verfügung. Auch Management-Trainings bietet die Consulting4IT an. Hierbei geht es vor allem um den Bereich Service Management und Security Management. Dem Kunden steht im After-Sales auch noch ein Support zur Verfügung. Dieser steht bei Fragen mit Rat und Tat zur Seite. In welchem Ausmaß der Support beim Kunden handelt, wird i.d.R. mit dem Kunden schriftlich über einen Support-Kaufvertrag geregelt.

6 Schlussbetrachtung

6.1 Resümee

In dieser Arbeit werden die unterschiedlichen Strategiemöglichkeiten und Instrumente, die einem Unternehmen zur Umsetzung der Strategien zur Verfügung stehen, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis, näher betrachtet. Die zunächst auf die allgemeine Wirtschaft bezogenen Optionen werden darauf folgend in einem Praxisbeispiel auf die IT-Branche, speziell Softwarehersteller und IT-Dienstleistungsunternehmen, übertragen. Der Aufbau eines Marketings ist, gleichgültig in welcher Branche, immer strategisch. Zuerst sind die Ziele und anschließend die Strategien, welche in diesem Fall die Strategien der Marktbearbeitung darstellen, zu bestimmen. Schlussendlich erfolgt die Festlegung der Instrumente im Rahmen des Marketing-Mix. Diese Instrumente und Maßnahmen verschaffen der Strategie eine Außenwirkung und finden sich in vielen Beispielen in ganz alltäglichen Situationen wieder. Jedoch müssen alle Bestandteile des Marketing-Mix zu jeder Phase aufeinander abgestimmt werden. Die Produkt-, Preis-, Kommunikations-, Distributions- und Leistungs- und Servicepolitik müssen im Einklang miteinander sein, um den maximalen Erfolg verzeichnen zu können. Das strategische Marketing kann in gleichweise anhand des Bergprinzips nach Pfaff erläutert werden. Die metaphorische Darstellung des Marketing-Konzepts vereinfacht das Verständnis des Aufbaus und der Konzeption innerhalb eines strategischen Marketings und führt zu der Schlussfolgerung, dass viele Wege zum Ziel führen. In der IT-Branche werden all die theoretisch betrachteten Aspekte umgesetzt. Es müssen aufgrund der Immaterialität der Güter Lösungen erarbeitet werden, eine Dienstleistung oder eine Software als Produkt zu sehen und zu vermarkten.

Weiterer Bestandteil dieser Arbeit ist das Tornado-Phänomen. Es stellt eine Marketingstrategie dar, die besonders bei schnell wachsenden Märkten, wie der IT-Branche, erfolgsversprechend ist. Große Unternehmen, bspw. IBM und Microsoft, agieren nach diesem Prinzip sehr erfolgreich. Jedoch kennen viele Unternehmen diese Theorie nicht und versäumen aufgrund dessen die Chance auf den Sprung in den Tornado. Die Theorie bietet eine gute Hilfestellung, um den Einsatz der Marketinginstrumente sinnvoll zu wählen. Sie gibt Auskunft über die angesprochene bzw. anzusprechende Kundengruppe in den jeweiligen Phasen, wodurch die Wahl der Instrumente gezielt geschehen kann. Ein Unternehmen muss zuerst den Sprung in den Tornado vollziehen, bevor es Maßnahmen, wie z.B. Telesales, einsetzt.

Die Übertragung der Instrumente auf Softwarehersteller und IT-Dienstleistungsunternehmen ist Bestandteil des letzten Teils (Kapitel 5) der Arbeit.

6.2 Trends

Die IT-Branche ist eine sehr fortschrittliche Branche, welche in Bezug auf ihr Marketing innovativ und auf dem neuesten technologischen Stand sein sollte. Erstaunlich ist, dass nur wenige Unternehmen das Online-Marketing im Sinne von Web 2.0 (Social Networks) nutzen. Online-Anzeigenschaltung und deren Analyse haben bereits in vielen Unternehmen Anwendung gefunden, jedoch den Schritt in die interaktive Werbung im Netz machen ausschließlich die marktführenden Unternehmen dieser Branche. In den Augen der Verfasserin ist in der Werbung im Web 2.0 ein positiver Trend für die Zukunft zu sehen. Es bietet den Unternehmen, die es einsetzen, viele ungenutzte Chance und kann ihnen einen klaren Wettbewerbsvorteil ermöglichen.

6.3 Besonderheiten des IT-Marketings

Nach der durchgeführten Analyse des IT-Marketings kommt die Verfasserin zu der Erkenntnis, dass IT-Marketing im Vergleich zu Konsumgüter-Marketing stark differenziert betrachtet werden muss. Die rasante Entwicklung des IT-Marktes erfordert außergewöhnlichere Maßnahmen, wie herkömmliche Konsumgütermärkte.

Das Prinzip des Tornados nach Moore verdeutlicht die Problematik eines innovativen Produktes. Werden in der Einführungsphase nicht mindestens drei repräsentative Innovatoren als Kunden gefunden, ist es unmöglich den Sprung in den Tornado durchzuführen. In der Praxis wird das Produkt zum Teil verschenkt, um Referenzen aufbauen zu können. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen kennen diese Theorie aber meist nicht. Interessant ist, dass das Tornado Phänomen von jeder Unternehmensgröße umgesetzt werden kann, das ein innovatives, neuartiges Produkt auf dem Markt einführen möchte. Im Rahmen der Theorie wird deutlich, dass ein ständiger Wechsel zwischen Individualisierung und Standardisierung für den Erfolg eines Produktes entscheidend ist. Flexibilität und vor allem die Kenntnis darüber, in welcher Phase das Unternehmen bzw. das Produkt sich gerade befindet sind hierfür ausschlaggebend. Ebenfalls in Bezug auf die einzusetzenden Marketing-Instrumente liefert die Theorie stichhaltige Hinweise darüber, wann welche Instrumente passend sind. Durch die Verknüpfung der Phase, in der sich das Produkt gerade befindet, mit den darin angesiedelten Kunden, wird die Auswahl der Instrumente eingeschränkt und somit zielführender. Durch die detaillierte Betrachtung des strategischen Marketings hat sich eine Besonderheit herausgestellt. Referenzen sind das ausschlaggebende Kriterium für ein erfolgreiches IT-Marketing. Sie ermöglichen nicht nur den Sprung in den Tornado, sondern tragen zu einer starken Vertrauensbildung zwischen Kunden und Anbieter bei. Um Referenzen nach außen kommunizieren zu können, sind Instrumente aus dem Online-Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit besonders geeignet. Die Fir-

menwebseite, Online-Nachrichtenseiten, aber auch Fachmagazine, wie die Computerwoche, dienen der Publikation von Success Stories.

Die Unterschiede innerhalb der IT-Branche zwischen Softwareherstellern und IT-Dienstleistern sind weniger ausgeprägt wie erwartet. Da die meisten Softwarehersteller auch Dienstleistungen in ihrem Angebotsportfolio haben, werden Kunden- und Serviceorientierung ebenso bei ihnen hoch eingeordnet. Allerdings ist die Grundfokussierung der Unternehmen unterschiedlich. Softwarehersteller vertreiben ihr Produkt, IT-Dienstleister ihre Dienstleistung. Die Software ist bei IT-Dienstleistern nur Mittel zum Zweck. Softwarehersteller besitzen, im Gegenteil zu IT-Dienstleistungsunternehmen, eine übernationale Vertretung, da sie größer aufgestellt sind. Der größte Anteil der Dienstleister in der IT-Branche sind kleine bis mittelständische Unternehmen. Sie agieren hauptsächlich im Inland und im angrenzenden Ausland, wie Schweiz und Österreich. Deren Gebietsausdehnung erfolgt am häufigsten konzentrisch, also ringförmig vom Standort des Unternehmens aus. Die Differenzierung zwischen Softwarehersteller und IT-Dienstleister muss auch im Hinblick auf die Art der Dienstleistung erfolgen. Softwarehersteller bieten zwar die Implementierung ihres Produktes beim Kunden an, jedoch ist keine weitreichendere Dienstleistung im Portfolio zu verzeichnen. IT-Dienstleister hingegen bieten als Grundleistung die Implementierung an. Ziel ist es, weitere Dienstleistungen, oft auch im Management-Bereich, zu verkaufen. Hierzu zählen im Beispiel der Consulting4IT vor allem prozessoptimierende Dienstleistungen. Damit Softwarehersteller und Dienstleister in diesem Bereich nicht miteinander konkurrieren, knüpfen sie strategische Partnerschaften, um ihren Kunden einen ganzheitlichen Lösungsansatz zu bieten.

Abschließend ist festzustellen, dass die Wichtigkeit von Referenzen und Kundenbeziehungsmanagement in solch spezialisierten Unternehmen von ausschlaggebender Bedeutung ist. Um den Kunden eine optimale Lösung anbieten zu können, sind Partnerschaften zwischen Hersteller und Dienstleister unumgänglich. Ein Unternehmen in solch einem Markt sollte sich in seinem Leistungsportfolio auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Verwässert das Portfolio zu sehr und wird zu vielseitig, leidet die Qualität der Produkte bzw. Leistungen darunter. Dies verursacht eine schwindende Kundenzufriedenheit und daraus resultierend einen Umsatzrückgang. Partnerschaften wirken einem zu breit gefächertem Portfolio entgegen und ermöglichen auf diese Weise ein kontinuierlich erfolgreiches Unternehmen.

Literaturverzeichnis

Ansoff, Harry I. (1966): Managementstrategie. München.

Becker, Jochen (2005): Das Marketingkonzept. Zielstrebig zum Markterfolg! Orig.-Ausg., 3., verb. und erw. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verl. (Dtv, 40806 : Beck-Wirtschaftsberater).

Bruhn, Manfred (2009): Marketing: Grundlagen für Theorie und Praxis. Wiesbaden.

Christensen, Clayton M. (2011): The innovator's dilemma. The revolutionary book that will change the way you do business. 1st Harper Business pbk. New York: Harper Business.

Eckardt, Gordon H. (2010): Business-to-Business-Marketing. Eine Einführung für Studium und Beruf: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Esslinger, Andreas; Häußler, Katja; Pampus, Grace; Versteegen, Gerhard (2003): Marketing in der IT-Branche. Berlin, Heidelberg: Springer (Xpert.press). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-55493-3>.

Gerth, Norbert (2011): IT-Marketing. Produkte anders denken - denn nichts ist, wie es scheint. Berlin [u.a.]: Springer.

Herzwurm, Georg; Krams, Benedikt; Pietsch, Wolfram (2010): Preisfindung von IT-Produkten durch retrograde Kalkulation.

Hofbauer, Günter; Sangl, Anita (2011): Professionelles Produktmanagement. Hoboken: John Wiley & Sons.

Kamilla, Aga (2013): It fur kunden. Qualitätsmanagement bei customer relationship management. [S.l.]: Bachelor + Master Publish.

Kotler, Philip (2001): Grundlagen des Marketing. 2., überarb. Aufl. München [etc.]: Prentice-Hall.

Kotler, Philip (2007): Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. aktual. und überarb. Aufl. München: Pearson Studium.

Lehning, Thomas; Steiner, René; Holzer, Mirko; Dürr, Andreas (2014): Marketing. IT - IT ; Marketing ; Eine Verständigungshilfe. 1. Aufl. s.l.: Vogel Buchverlag. Online verfügbar unter http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/1855193.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 12., überarb. u. aktualisierte Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink : Bücher).

Moore, Geoffrey A. (2002): Crossing the chasm. Marketing and selling disruptive products to mainstream customers. Rev. ed. New York, NY: HarperBusiness Essentials.

Moore, Geoffrey A. (2004): Inside the tornado. Strategies for developing, leveraging, and surviving hypergrowth markets. New York: HarperBusiness Essentials.

Pfaff, Dietmar (2004): Praxishandbuch Marketing. Grundlagen und Instrumente. 1. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Pfaff, Dietmar (2006): Kunden verstehen, gewinnen und begeistern. Ihr Praxiswissen für ein erfolgreiches Marketing. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl. (Campus für Unternehmer).

Schuermann, Heiko (2013): Marketing für IT Dienstleister. Kundenorientierung und Service. 1. Aufl. Saarbrücken: Av Akademikerverlag.

Tobias, Reimers (2013): Online-marketing im b2b-bereich für it-unternehmen. [S.l.]: Av Akademikerverlag.

Wirtz, Bernd W. (Hg.) (2007): Handbuch Multi-Channel-Marketing. Wiesbaden: Gabler.

Onlinequelleverzeichnis

<http://www.affenblog.de/161-marketing-zitate-und-sprueche-die-du-lieben-wirst/> (Datum des Zugriffs: 05.05.2015)

http://www.brainguide.de/upload/publication/46/hib0/239775ff8e132d0697ee6bcb0ce02f23_1311535329.pdf (Datum des Zugriffs: 28.04.2015)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2674/consulting-v9.html> (Datum des Zugriffs: 10.06.2015)

[http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Marketingbudgets_17_08_2014\(1\).pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Marketingbudgets_17_08_2014(1).pdf) (Datum des Zugriffs: 09.06.2015)

http://webdoc.sub.gwdg.de/univerlag/2010/mkwi/01_management_und_methoden/software-industrie/07_preisfindung_von_it-produkten_durch_retrograde_kalkulation.pdf (Datum des Zugriffs: 06.06.2015)

<http://www.computerwoche.de/a/behalten-sie-ihre-desktops-im-griff,2508304> (Datum des Zugriffs: 11.06.2015)

<http://www.computerwoche.de/a/die-besten-big-data-projekte-consulting4it-und-festo-optimieren-it-services-am-client,3066622> (Datum des Zugriffs: 12.06.2015)

<http://www.consulting4it.de/>

<http://www.nexthink.com/>

CD-Verzeichnis

A PDF- Version der Bachelorarbeit

Bachelorarbeit_Kies Lisann_IT-Marketing_2015.pdf

B Microsoft Office Word 2010- Version der Bachelorarbeit

Bachelorarbeit_Kies Lisann_IT-Marketing_2015.docx

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname